



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
Mestrado em Gestão Hoteleira

**As motivações e o impacto social da doação de bens pela hotelaria**

Orientador:

Professor Doutor Jorge Umbelino

Carla Sofia Lampreia de Jesus

Estoril, outubro de 2019

*“Real prosperity combines economic development with social generosity”*

Mintzberg, Simons e Kunal 2002: 73

*“For many years, community development goals were philanthropic activities that were seen as separate from business objectives, not fundamental to them; doing well and doing good were seen as separate pursuits. But I think that is changing”*

Carly Fiorina, Hewlett-Packard, at the Business for Social Responsibility Annual Conference, November 12, 2003, op cit Kotler e Lee 2005:1.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais por me darem sempre asas para voar mais alto e pelo amor incondicional e incomensurável.

Ao João, o meu tudo. Por acreditar sempre em mim, por me embalar e por congeminar sonhos comigo.

Ao Afonso, por todos os beijinhos e abraços apertados, mesmo quando tivemos de trocar brincadeiras por livros de estudar.

Às minhas pessoas, por trocarem planos por mim, por me ampararem, por me pouparem ao longo destes dois anos e desde sempre.

Ao professor Jorge Umbelino pela gentileza de descodificar o emaranhado de ideias que me corriam pela mente e me fazer acreditar que estava no rumo certo.

A todos os hotéis e instituições que se disponibilizaram a colaborar nesta dissertação de mestrado.

## **Resumo**

A hotelaria pode ser colocada ao serviço da comunidade. Sendo um negócio de pessoas para pessoas, a hotelaria não pode ignorar as pessoas da comunidade em que se insere. Com uma consciência cada vez mais clara da responsabilidade social que lhe compete, este setor de atividade desenvolve inúmeros programas de responsabilidade social que visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações, impactando a sociedade de uma forma positiva. A doações de bens pela hotelaria é uma realidade em Portugal e os seus efeitos são, reconhecidamente, positivos. Este estudo tem como objetivo avaliar quais as principais motivações inerentes à doação de bens pelas unidades hoteleiras portuguesas, bem como o impacto causado por estas doações. De modo a fazer uma análise mais adequada, recorreu-se ao programa Hospes, da Associação Hotelaria de Portugal, dado que é um programa de referência que faz a ligação entre hotéis doadores e instituições recetoras. Das entrevistas a oito hotéis e a oito instituições, conclui-se que não há uma mensuração objetiva do impacto social causado pelas doações, mas uma perceção generalizada de um impacto significativo provocado por estas doações. Por parte dos hotéis, conclui-se que as motivações são, essencialmente, a prática de um turismo responsável e sustentável e o contributo para a comunidade.

**Palavras chave:** Responsabilidade Social; Hotelaria; Doações; Turismo Sustentável; Impacto Social.

## **Abstract**

Hospitality could be at the service of the community. As it is a business from people to people, hospitality could not ignore the people of the community nearby. Having in mind a growing awareness of the social responsibility it should have, this sector develops several programmes of social responsibility which intend to contribute to a better quality of life of the community impacting society in a positive way. The donation of goods from hospitality is a reality in Portugal and its effects are clearly recognized as positive. This study intends to evaluate which are the main motivations of the Portuguese hotels to donate, as well as the impacts of those donations. Having in mind a more accurate analysis it was used a programme called Hospes, from Associação Hotelaria de Portugal, as this programme is a reference and it links donor hotels to receiving social foundations. As a result of interviewing eight hotels and eight social foundations, it was concluded that it does not exist an objective measurement of the social impact caused by donations, but it does exist a positive perception as a result of this donations. Analysing the hotels, it was concluded that the main motivations to donate are, essentially, the practice of a responsible and sustainable tourism and the contribute to community.

**Key words:** Social Responsibility; Hospitality; Donations; Sustainable Tourism; Social Impact

# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	I
<b>Resumo</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>Índice</b> .....	IV
<b>Índice de Figuras</b> .....	VIII
<b>Lista de abreviaturas</b> .....	IX
<b>Preâmbulo</b> .....	1
<b>Capítulo 1: Introdução</b> .....	3
<b>1.1 Enquadramento do tema e pertinência do estudo</b> .....	3
<b>1.2 Concetualização da estrutura do trabalho</b> .....	3
<b>Capítulo 2: Revisão da literatura</b> .....	5
<b>2.1 A responsabilidade social</b> .....	5
2.1.1. Os conceitos de responsabilidade social e de responsabilidade social corporativa .....	5
2.1.2.1. Dos primórdios à década de 50 .....	14
2.1.2.2 Década de 60 .....	15
2.1.2.3. Década de 70 .....	16
2.1.2.4. Década de 80 .....	17
2.1.2.5. Década de 90 .....	17
2.1.2.6. De 2000 em diante .....	17
2.1.3. A pirâmide das responsabilidades .....	18
2.1.4. A ética, a moral e a responsabilidade social .....	24
2.1.5 As motivações: bondade, reputação, marketing ou estratégia? .....	26
2.1.6 A ISO 26000 como referência conceptual e institucional .....	31
<b>2.2: A Responsabilidade Social na Hotelaria e Turismo</b> .....	34
2.2.1 Turismo Responsável .....	34
2.2.2 Os efeitos da RSC para os Hotéis .....	40
2.2.3 O impacto do turismo na qualidade de vida das comunidades .....	46
<b>2.3: O impacto social do turismo</b> .....	50
2.3.1. Conceito e os diferentes tipos de impacto social .....	50
2.3.2. Teoria das trocas sociais e a lógica da reciprocidade .....	54

2.3.3. Teoria da mudança .....	57
<b>Capítulo 3: Metodologia</b> .....	62
3.1 Modelo conceptual e pergunta de partida .....	62
3.2 Objetivos gerais e específicos da dissertação .....	62
3.1.1 Objetivo geral .....	62
3.1.2 Objetivos específicos .....	62
3.3 Modelo de Análise .....	63
3.4 Preparação do estudo empírico .....	63
3.4.1 Instrumentos de observação .....	63
3.4.2 Proposições em estudo .....	64
3.4.3 Amostragem dos grupos de estudo.....	64
3.4.4 Recolha de dados e tratamento dos dados recolhidos .....	65
<b>Capítulo 4</b> .....	66
4.1 Hospes: A Hotelaria ao serviço da comunidade .....	66
4.2 Análise de conteúdo das entrevistas.....	68
4.2.1 Motivações dos hotéis: as doações, os benefícios e a comunidade.....	68
4.2.1.1 Bens mais doados .....	68
4.2.1.2 Motivações para doar .....	69
4.2.1.3 Importância da RS para o Hotel .....	70
4.2.1.4 Benefícios para os hotéis .....	70
4.2.1.5 Satisfação dos colaboradores .....	71
4.2.1.6 Impacto nos clientes .....	72
4.2.1.7 Outras iniciativas para além do programa Hospes .....	72
4.2.1.8 Envolvência com a comunidade.....	74
4.2.1.9 Impacto e perceção de impacto .....	75
4.2.1.10 ISO 26000.....	76
4.2.1.11 A comunicação e o marketing .....	76
4.2.1.12 Selos We Share .....	77
4.2.2 O impacto social da doação de bens nas instituições .....	77
4.2.2.1 Os bens mais recebidos .....	77
4.2.2.2 Bens recebidos vs necessidades da instituição .....	78
4.2.2.3 O impacto das doações .....	79
4.2.2.4 Contributo para a melhoria da qualidade de vida.....	80
4.2.2.5 A importância da RS das empresas para as instituições .....	81
4.2.2.6 A comunicação das ações .....	83
<b>Capítulo 5: Conclusões e recomendações</b> .....	84

<b>5.1</b>	<b>Principais conclusões do estudo .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2</b>	<b>Verificação de proposições .....</b>	<b>87</b>
5.2.1	Os hotéis reconhecem que as motivações para a RSC são eminentemente filantrópicas.....	87
5.2.2	Os hotéis creem que as medidas de RSC fortalecem a relação com os colaboradores. ....	87
5.2.3	As instituições reconhecem que as doações causam impacto na comunidade e contribuem para a melhoria da qualidade de vida das populações.	87
5.2.4	As instituições admitem que as doações dos hotéis permitem a canalização de fundos para outras necessidades. ....	87
<b>5.3</b>	<b>Resposta à pergunta de partida .....</b>	<b>88</b>
<b>5.4</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>88</b>
<b>5.5</b>	<b>Recomendações para trabalhos futuros.....</b>	<b>88</b>
	<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>96</b>
	Apêndice 1: Guião de entrevista Associação Hotelaria de Portugal.....	96
	Apêndice 2: Guião perguntas Hotéis .....	96
	Apêndice 3: Guião de perguntas instituições .....	97
	Apêndice 4: Entrevista Exploratória AHP .....	98
	Apêndice 5: Hotéis Altis .....	102
	Apêndice 6: Hotéis Real .....	106
	Apêndice 7: Hotéis Vila Galé.....	111
	Apêndice 8: Hotel Baía.....	114
	Apêndice 9: Grupo NAU Hotels & Resorts .....	116
	Apêndice 10: Hotel Neya Lisboa .....	119
	Apêndice 11: Details Hotels & Resorts.....	123
	Apêndice 12: Hotel Mundial – PHC Hotels.....	125
	Apêndice 13: União das Misericórdias Portuguesas.....	128
	Apêndice 14: Raríssimas.....	131
	Apêndice 15: Banco de Bens Doados .....	133
	Apêndice 16: Vitae .....	136
	Apêndice 17: Bens de Utilidade Social (BUS) .....	138
	Apêndice 18: Comunidade Vida e Paz.....	140
	Apêndice 19: Helpo.....	142
	Apêndice 20: IPO – Lisboa.....	144
	<b>Anexos .....</b>	<b>147</b>



<b>Anexo 1: Os impactos positivos e negativos do turismo (Kreag, 2011) .....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo 2: Lista de hotéis que contribuem para o programa Hospes.....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo 3: Lista de instituições beneficiárias do programa Hospes.....</b>	<b>153</b>
<b>Anexo 4: Histórico de doações 2013-2018 .....</b>	<b>155</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Argumentos contra a responsabilidade social .....	8
Figura 2: Argumentos a favor da responsabilidade social. ....	9
Figura 3: As cinco fases de aprendizagem organizacional .....	10
Figura 4: Os quatro patamares da responsabilidade social .....	14
Figura 5: Categorias de Responsabilidade de Carroll.....	18
Figura 6: Modelo de Pirâmide proposto por Baden .....	21
Figura 7: Pirâmide internacional de Masoud.....	22
Figura 8: O fundamentos da ISO26000 .....	32
Figura 9: Modelo de compreensão do turismo 'responsustable'.....	37
Figura 10: O modelo Triple-A para uma forma de turismo responsável e sustentável .	38
Figura 11: Agenda para o Turismo no século XXI .....	52
Figura 12: Modelo do processo das trocas sociais .....	55
Figura 13: Indicadores de qualidade para uma Teoria da Mudança.....	58
Figura 14: Elementos chave para a Teoria da Mudança .....	59
Figura 15: Componentes da Teoria da Mudança.....	60
Figura 16: Construção de avaliação através da Teoria da Mudança.....	61
Figura 17: Esquematização do modelo de análise .....	63

## **Lista de abreviaturas**

AHP – Associação Hotelaria de Portugal

CSR – Corporate Social Responsibility

FC – Filantropia Corporativa

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SET – Social Exchange Theory

TdM – Teoria da Mudança

ToC – Theory of change

TR – Turismo responsável

TS – Turismo Sustentável

TTS – Teoria das Trocas Sociais

## **Preâmbulo**

E se uma pessoa que não tem nada recebesse uns chinelos, um roupão, uma toalha e um kit de amenities para tomar banho?

E se uma família de nove pessoas deixasse de dormir no chão por lhe terem sido doados colchões?

E se uma remodelação de um hotel, proporcionasse conforto a dezenas de pessoas?

E se a doação de bens oriundos da hotelaria trouxesse dignidade a milhares de pessoas?

Os bens que deixam de ter utilidade para os hotéis – devido aos níveis de qualidade exigidos – são, muitas vezes, bens em bom estado de conservação que podem ser aproveitados por instituições de solidariedade social, ganhando uma segunda vida. Uma segunda vida que contribui para a melhoria da qualidade de vida da população carenciada e uma segunda vida que contribui para o meio ambiente, uma vez que os bens doados entram para a economia social e a sua vida útil é prolongada.

Este impacto social das doações de bens pelos hotéis contribui significativamente para um aumento do bem-estar da comunidade onde estes hotéis se inserem.

Por outro lado, os hotéis revelam-se cada vez mais responsáveis e desenvolvem inúmeros programas de responsabilidade social (RS), orientados para a proteção do meio ambiente e para o desenvolvimento das comunidades em que se inserem. A sustentabilidade ganhou relevância na área da hotelaria ao longo dos últimos anos e é encarada como uma responsabilidade. As motivações dos hotéis para a inclusão desta temática no seu quotidiano prendem-se, sobretudo, com uma maior consciencialização de que podem, efetivamente, contribuir para a diminuição das carências da população, através da doação de excedentes ou bens considerados inutilizados para a prática da sua atividade hoteleira. O resultado destas ações e iniciativas é benéfico para a comunidade, mas também para as próprias unidades hoteleiras que, ao apostarem em programas de RS, ganham inúmeros benefícios, nomeadamente ao nível da satisfação dos colaboradores.

E se um hotel tem a capacidade para devolver à comunidade aquilo que a comunidade lhe dá, vários hotéis juntos podem ser capazes de suprir ainda mais necessidades, de uma forma organizada. Enquadrado nesta tendência dos hotéis em serem mais responsáveis, a Associação Hotelaria de Portugal (AHP) desenvolveu um programa de RS e convidou os hotéis associados a juntarem-se a uma causa que não era apenas sua, mas de todos. O Hospes, o programa de RS da AHP, veio dar uma escala maior à RS dos hotéis. Com este programa, os hotéis aderentes deixaram de dar apenas contributo de proximidade e passaram a poder contribuir para causas ao nível nacional. Este programa revela-se interessante na medida em que é, atualmente, o maior programa de RS ao nível da hotelaria em Portugal, sendo, por isso, uma referência de estudo não só pela quantidade de hotéis que junta, como também pela quantidade de instituições que apoia.

As instituições de solidariedade social, condicionadas por orçamentos sempre demasiado curtos para as suas necessidades, dependem dos donativos a uma larga escala. São os donativos que, muitas vezes, fazem as instituições manterem-se à tona e que lhes permitem sobreviver e dar aos seus utentes um pouco mais dignidade. No final, é sempre de dignidade que se fala. A dignidade de todos aqueles que têm pouco e que são auxiliados por instituições que pouco têm para dar quando dividem o que têm por muitos.

O impacto que estas doações das unidades hoteleiras têm para as instituições ocorre quer ao nível social, quer ao nível financeiro, sendo estes dois tipos de impacto indissociáveis quando se fala de solidariedade social. No entanto, sendo o impacto financeiro facilmente quantificável, como se pode mensurar o impacto social inerente a estas ações?

O presente estudo pretende perceber, não só, quais as motivações inerentes às doações de bens que são feitas pelos hotéis, mas também qual o impacto social provocado por essas mesmas doações. Para tal, faz uso do programa Hospes como referência. Tendo em mente este programa, o que se pretende é perceber se quem dá e quem recebe consegue medir qual o impacto social provocado pela generosidade da hotelaria. É concetualizar a ideia de que a hotelaria pode estar ao serviço da comunidade, melhorando a qualidade de vida dos mais carenciados sem que, para isso, tenha de despende qualquer esforço financeiro. Apenas pela generosidade em prol da dignidade.

## Capítulo 1: Introdução

### 1.1 Enquadramento do tema e pertinência do estudo

O tema da presente dissertação de mestrado surge no contexto de uma consciência crescente da RS ao nível das empresas. A noção de RS não é recente, mas a sua implementação tem vindo a crescer ao longo das décadas, sendo que a hotelaria não é exceção. Cada vez mais os hotéis sentem a necessidade de devolver à sociedade aquilo que dela recebem. Cada vez mais os hotéis querem ser parte integrante da comunidade. Cada vez mais os hotéis são preocupados com a realidade envolvente.

A RS na hotelaria surge a par de uma prática sustentável do turismo assente em três pilares fundamentais: o económico, o ambiental e o social. Se, por um lado, a sustentabilidade económica é quase sempre a primeira a ser acautelada pelas unidades hoteleiras, por outro lado, a sustentabilidade ambiental no setor da hotelaria tem sido um tema amplamente estudado. No entanto, a RS orientada para a sustentabilidade social na hotelaria não tem tido a mesma atenção, o mesmo desenvolvimento ou o mesmo estudo académico.

Tendo em mente o *triple bottom line: people, planet and profit*, está a chegar o tempo de estudar as pessoas e aquilo que a hotelaria pode dar às pessoas de uma forma mais incisiva. E quando se pensa em pessoas, numa indústria que é delas e para elas, não se pode descurar a comunidade. O luxo e a miséria não podem viver paredes meias de forma displicente. E os hotéis têm cada vez mais essa consciência e preocupam-se cada vez mais com aqueles com quem dividem paredes. Se têm em sobra, dão. Se já não usam, doam. Se têm recursos disponíveis, partilham.

Neste sentido, parece ser pertinente perceber esta relação de vizinhança, nomeadamente, algo que até agora tem sido pouco estudado: a relação entre quem doa e quem recebe e o impacto que essas doações causam em quem recebe. Não existem estudos em Portugal sobre as doações de bens, nem sobre o que as motiva. Por outro lado, o programa Hospes tem crescido abruptamente desde a sua criação, em 2013. Dos 808 bens doados nesse ano, chegou-se a 39.350 bens doados só no ano de 2018. Pelo meio, estão cinco anos e 38.542 bens de diferença, sem que exista um estudo sobre o impacto causado por todos estes bens; tudo somado, ao longo destes anos, contabilizam-se 87.063 bens que foram doados a alguém que ficou menos pobre ou, pelo menos, menos infeliz, depois de receber.

Carece de saber porque os hotéis doam os bens, que bens doam, como doam, a quem doam. Carece de saber quem recebe esses bens, como os recebe e como consegue ter algum tipo de melhoria por os receber.

### 1.2 Concetualização da estrutura do trabalho

Este estudo foi pensado de forma objetiva: partindo dos primórdios da RS de uma forma genérica para aquilo que é praticado pelas empresas hoteleiras nos nossos dias. Assim, o trabalho

começa por fazer uma revisão da literatura sobre o conceito de RS, passando posteriormente à análise académica da RS no turismo e na hotelaria. Numa outra dimensão, a da análise, desenvolveu-se uma revisão da literatura adequada aquilo que são as motivações dos hotéis doadores, incidindo na Teoria das Trocas Sociais e, finalmente, no que respeita à mensuração do impacto, entendeu-se ser pertinente abordar a temática da Teoria da Mudança. Posteriormente, é feita uma apresentação da metodologia a utilizar e, finalmente, é feita uma análise ao conteúdo das entrevistas a realizar, terminando este estudo com as conclusões retiradas das entrevistas.

## Capítulo 2: Revisão da literatura

### 2.1 A responsabilidade social

#### 2.1.1. Os conceitos de responsabilidade social e de responsabilidade social corporativa

O papel das empresas na sociedade assume-se como um tema de importância maior da agenda (Crane et al. 2013). “*Existe atualmente uma crescente consciencialização quanto à necessidade de as empresas participarem ativamente na procura de equilíbrios sociais e na preservação do ambiente*” (Santos et al, 2006: 14). Esta é uma realidade que está em constante debate, que inundou os meios académicos e que extrapolou, inclusivamente, para o mundo do cinema, onde é amplamente retratado o impacto que as empresas têm na sociedade. As empresas entenderam que as suas práticas as podem fazer prosperar ou desaparecer.

A implementação de medidas de RS tornou-se uma forma de assegurar que as empresas estão comprometidas. Mas, o que é ser socialmente responsável? Masoud (2017:2) refere que, para o serem, as empresas devem considerar todas as suas responsabilidades, alocando recursos de forma a aumentar o capital, a criar empregos e a fazer contribuições para a comunidade local ou até para um raio mais amplo, desenvolvendo várias formas de compromisso entre a empresa e a comunidade, bem como contribuindo para o aumento do nível de educação das populações.

O conceito de RS traz consigo a noção de “fazer o bem”. No entanto, essa noção ao nível das empresas surge associada a inúmeras designações, da cidadania corporativa à filantropia corporativa, passando pelas doações corporativas e pelo marketing societário corporativo (Kotler e Lee, 2005). Para estes autores, importa a noção de fazer bem feito, fazendo o bem. Assim, entendem a RS como um compromisso das empresas na melhoria do bem-estar da comunidade, através de práticas empresariais discricionárias e de contributos feitos através dos recursos corporativos (Kotler e Lee, 2005: 3). Esse compromisso materializa-se através de iniciativas sociais corporativas. E o que é o bem-estar social? “*The term community well-being in this definition includes human conditions as well as environmental issues*” (Kotler e Lee, 2005: 3). Assim, a RS passa, muitas vezes, pelo apoio das empresas a causas. Essas causas são de índole diversa e passam pelas causas associadas à saúde, à segurança, educação, emprego, ambiente, desenvolvimento comunitário e económico ou a satisfação das necessidades básicas das populações. O apoio que as empresas dão a essas causas, segundo Kotler e Lee (2005), pode assumir formas distintas, desde as contribuições monetárias, às doações de produtos ou até mesmo à disponibilização de colaboradores para ações de voluntariado.

Referem Fordham et al. (2018:131) que o conceito de RS está enquadrado em torno das responsabilidades das empresas com as comunidades locais e com a sociedade de uma forma generalizada. Para que tal aconteça, o que se espera das empresas é que, voluntariamente, vão para além das suas obrigações legais. Aliás, a Comissão Europeia (2019) define a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como sendo a responsabilidade das empresas pelo



seu impacto na sociedade. Reconhece esta entidade o referido acima: que as empresas são responsáveis não só por cumprir a lei como pela integração das preocupações sociais, éticas e ambientais e direitos humanos na estratégia de negócios.

Acredita a Comissão Europeia que a RSC é fundamental para o aumento da sustentabilidade, competitividade e inovação no seio da União Europeia. As empresas devem ver além da produção de bens e serviços. Devem monitorizar os seus impactos e minimizá-los de modo a contribuir para um maior desenvolvimento socioeconómico e, consequentemente, para uma RS mais efetiva. As empresas têm ganho consciência do seu papel no reforço da cidadania e na procura de equilíbrio entre as suas dimensões social, económica e ambiental (Santos et al., 2006).

“Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment (...) This responsibility is expressed towards employees and more generally towards all the stakeholders affected by business and which it turn can influence its success” (Comissão Europeia, 2001).

Reconhece esta entidade que, apesar da função primária das empresas ser gerar lucro, estas não se podem dissociar do seu contributo social. Aliás, refere este documento que a RS deve ser encarada pelas empresas como um investimento e não como um custo. Respondendo à questão sobre o que é, afinal, a RS, este documento aponta uma questão fulcral: a RS é a integração de preocupações sociais e ambientais na operação das empresas, sendo que estas são de carácter voluntário e que estão para além das obrigações legais das empresas.

O conceito de RS é, desde sempre, controverso. É de tal forma amplo que algumas das definições existentes chegam a contradizer-se. As diferentes definições distinguem-se, sobretudo, pela forma como os diferentes atores entendem a RS. Ainda que à luz da evolução do conceito se tenha tornado perceptível que é virtualmente impossível dar uma definição única do conceito de RS (Crane et al. 2013), há algumas características que estão presentes sempre que se tem o conceito em mãos. Crane et al. (2013) apontam seis características que são fundamentais à RS. A primeira dessas características prende-se com o seu carácter voluntário. Por outro lado, a RS implica trazer para dentro da empresa questões que são muitas vezes externas à própria empresa. A terceira característica prende-se com a orientação dos múltiplos *stakeholders*. Por outro lado, releva que quando se pensa em RS se estabeleça um alinhamento entre as responsabilidades económicas e sociais sem que essas responsabilidades colidam com a rentabilidade da empresa. As práticas e os valores de cada empresa são outra das características fundamentais para uma estratégia de RS. Finalmente, para Crane et al. (2013) é fundamental que as empresas entendam que a RS está para além da mera filantropia, não se trata apenas daquilo que é doado, mas de pensar no impacto que a empresa pode ter no meio em que se insere.

Também Santos et al. (2006: 24), salientam a indefinição em torno do conceito de RSC, apontando, ainda assim, aqueles que consideram ser os pressupostos da RSC. Dessa forma, consideram que a RSC se entende como o (1) comportamento voluntário das empresas para

além das suas obrigações legais, sendo que este se associa ao (2) desenvolvimento sustentável não sendo (3) considerado algo de opcional, mas como uma nova forma de gestão das empresas.

A RS foi definida e concetualizada de várias formas por inúmeros autores, um pouco por todo o mundo, e já desde há muito tempo. Carroll (1979:499) sumariou uma lista com os nove significados que foram dados ao conceito, nos seus primórdios:

1. Profit making only (Friedman)
2. Going beyond profit making (Davis, Backman)
3. Going beyond economic and legal requirements (McGuire)
4. Voluntary activities (Manne)
5. Economic, legal, voluntary activities (Steiner)
6. Concentric circles, ever widening (CED, Davis and Blomstrom)
7. Concern for the broader social systems (Eells and Walton)
8. Responsibility in a number of social problem areas (Hay, Gray and Gates)
9. Giving away to social responsiveness (Ackerman and Bauer, Sethi)

Assim, conclui Carroll (1979), que estes diferentes significados mantêm implícitas várias visões e questões, que vão desde o alcance dos assuntos económicos ou legais, às questões sociais pelas quais os negócios são responsáveis ou à responsividade social e à filosofia de resposta que cada empresa endereça. O modelo de performance social deve assentar, para Carroll, em três aspetos distintos: na definição clara do conceito de RS, na enumeração das questões sobre as quais a RS deve incidir e na especificação da filosofia de resposta.

A variedade de questões que se cabem nas diferentes definições de RS corporativa é de tal ordem que Dahlsrud (2006) elaborou um artigo onde concluiu existiram 37 definições de RS corporativa. Segundo o artigo publicado por este autor, a distinção entre essas definições pode ser categorizada de acordo com cinco dimensões: a dimensão ambiental, a dimensão social, a dimensão económica, dos stakeholders e a dimensão voluntária. Conclui Dahlsrud (2006: 6): *“The challenge for business is not so much to define CSR, as it is to understand how CSR is socially constructed in a specific context and how to take this into account when business strategies are developed”*.

É relevante acompanhar o trabalho de Carroll e perceber a sua própria evolução nesta área, à qual sempre se dedicou. Refere o autor, em 1991, que trinta anos depois de se começar a falar em RS ainda o conceito não era claro entre os académicos, nem entre as empresas. Carroll (1991) refere um modelo dos três círculos concêntricos desenvolvido pelo Comité para o Desenvolvimento económico, que foi construído na mesma linha de pensamento da pirâmide da RS.

“The inner circle included basic economic functions. The intermediate circle suggested that the economic functions must be exercised with a sensitive awareness of changing social values and priorities. The outer circle outlined newly emerging and still amorphous responsibilities that business should assume to become more actively involved in improving the social environment”. (Carroll, 1991:40).

Sucedem-se definições de inúmeras entidades e autores, mas a questão sempre presente é a conciliação entre as orientações económicas e sociais. O conceito de RS, desde que foi criado, continuou sempre a evoluir em importância e em significado (Carroll e Shabana, 2010). Desta forma, defendem os autores, a ideia de que as empresas não estão isentas de responsabilidades para além das económicas tem ganho forma ao longo das décadas, sendo um fenómeno que teve início no pós-Segunda Guerra Mundial e ganhou relevo durante a década de 60.

É de salientar que, desde que o debate em torno da RS ganhou relevância, também surgiram argumentos contra a RS (Carroll e Shabana, 2010); esses argumentos assentam, sobretudo, na dimensão dos lucros, mas surgiram outros que interessam igualmente referir e que se encontram sintetizados no gráfico abaixo.



*Figura 1: Argumentos contra a responsabilidade social*  
Elaboração própria a partir de Carroll e Shabana (2010:88)

Carroll e Shabana (2010) argumentam relativamente à importância da convergência entre os objetivos económicos de uma empresa e os objetivos sociais da comunidade envolvente. Para esta convergência contribuem as práticas de RS das empresas que fomentam a relação entre ambos. *“By adopting certain CSR activities, a firm may be able to build strong relationships with its stakeholders”* (Carroll e Shabana, 2010: 102). Assim, os dois autores desenham um conjunto de argumentos em favor da RS das empresas que podem ser reproduzidos da seguinte forma:



*Figura 2: Argumentos a favor da responsabilidade social.*

Elaboração própria a partir de Carroll e Shabana (2010: 97-100)

Segundo Frederick (2009), a RSC ocorre sempre que uma empresa promove consciente e deliberadamente o bem-estar social de todos aqueles que são afetados pelas operações económicas, através das suas decisões estratégicas e políticas. No estudo em que pretendem aferir o significado social emerso na noção de RSC, Duarte et al. (2010: 101) distinguem três pontos de vista relativamente à RSC: aquele que considera que a RS é quando as empresas gerem a operação de uma forma eficiente e sob princípios éticos; a que encara a RSC como as empresas tendo um papel ativo no contributo para o bem-estar da sociedade, ao assumir um comportamento amigo do ambiente e ao promover a solidariedade social; e, finalmente, aquele em que as organizações adotam práticas de recursos humanos que demonstram ter respeito e preocupação pelos colaboradores e pelas suas famílias.

O grau de intervenção das empresas pode ser encarado sob diferentes perspetivas (Santos et al., 2006). Estes autores apontam cinco abordagens distintas: (1) A perspetiva da responsabilidade económica e da obrigação social; (2) A perspetiva da responsabilidade filantrópica e da reação social; (3) A perspetiva da responsabilidade ética e da sensibilidade social; (4) A perspetiva da criação de valor e de benefício mútuo e (5) a perspetiva da responsabilidade civil e da cidadania empresarial.

As empresas não se tornam exemplares, em termos de RS, num curto período de tempo. Zadek (2007) escreveu sobre o padrão de RS dando a Nike como exemplo, e criou um modelo de crescimento organizacional que passa por cinco passos fundamentais. De acordo com esse padrão, a gigante do mundo do desporto terá passado de ser conhecida como uma empresa que recorria ao trabalho infantil para se tornar numa das mais evoluídas do mundo quando se fala de RS. *“Beyond getting their own houses in order, companies need to stay abreast of the public’s*

*evolving ideas about corporate roles and responsibilities*" (Zadek, 2007:125). Sintetiza-se desta forma o padrão:

Organizational learning	Stage	What Organizations Do	Why they do it
"It's not our job to fix that"	Defensive	Deny practices, outcomes, or responsibilities	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand
"We'll do just as much as we have to do"	Compliance	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks
"It's the business, stupid"	Managerial	Embed the societal issue in their core management processes	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations
"It gives us a competitive edge"	Strategic	Integrate the societal issue into their core business strategies	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue
"We need to make sure everybody does it"	Civil	Promote broad industry participation in corporate responsibility	To enhance long-term economic value by overcoming any first mover disadvantages and to realize gains through collective action

*Figura 3: As cinco fases de aprendizagem organizacional  
(Zadek, 2007: 170)*

Partindo deste padrão, Zadek (2007) refere que as empresas passam por quatro estágios de maturidade, relativamente a cada uma destas fases. Assim, as empresas ao predispor-se a evoluir no âmbito da RS vão do estado latente, passando pelo estado emergente, seguindo-se o estado de consolidação e terminando no estado institucionalizado. Apesar deste modelo criado por Zadek, não há um conceito universal do que está certo ou errado.

"As with any business opportunity, the chances to make money by being good must be created, not found. Reinventing one's business isn't easy. And doing so in socially responsible ways involves a major shift in managerial mindset – from a risk-based, reputational view of corporate responsibility to one focused on product and process innovations that will help to realign the business and the market according to shifting societal concerns" (Zadek, 2007:172)

## 2.1.2 Evolução histórica da noção de responsabilidade social

*“The idea of a corporate social responsibility has become an important one over the last few decades, gradually evolving to reach today’s understanding”* (Masoud, 2017:1). No entanto, a noção de RS não é um fenómeno da atualidade. A RS acompanha a evolução da história e são inúmeros os autores que salientam que a ideia da nova gestão da RS mais não é do que uma moda reciclada - ‘vinho velho em garrafas novas’, na expressão popular (Crane et al., 2013: 4). Na realidade, referem os autores que as práticas de responsabilidade remontam ao século XVIII, nomeadamente aos negócios que surgiram em plena Revolução Industrial.

*“The concept of CSR has a long and varied history. It is possible to trace evidences of the business community’s concern for society for centuries”* (Carroll, 1999: 268). No entanto, refere Carroll (1979) que o conceito de RS se desenvolveu durante largas décadas desde os anos 30, mas que terá sido Howard R. Bowen a marcar o início da era moderna da RS com a publicação de *Social Responsibilities of the Businessman* em 1953. Aliás, em 1999, Carroll refere-se a Bowen como o “pai da responsabilidade corporativa”.

Sugere Carroll que esta obra foi a primeira sobre o “assunto”, tendo sido a precursora de inúmeros outros autores que se debruçaram sobre a RS e o seu conceito. Refere Carroll (2016), que o trabalho desenvolvido por Howard R. Bowen foi fundamentado na crença de que as empresas seriam centros de poder e de decisão, de tal ordem que tocariam a vida dos cidadãos de inúmeras formas. A questão de partida de Bowen continua a ser uma questão relevante quando se pensa em RS: quais serão as responsabilidades que se podem esperar dos ‘homens de negócios’ face à sociedade em que estão inseridos?

No artigo publicado em 1979, Carroll salienta que o verdadeiro debate começou em 1962 pela voz de Milton Friedman, que argumentou que a doutrina da RS seria “fundamentalmente subversiva”, dado que, na sua visão, a RS das empresas seria a de alcançar o maior lucro possível para os seus acionistas. O debate foi, segundo Carroll (1979), instigado por este autor, após o qual surgem outros com visões mais amplas da noção de RS, como Joseph McGuire ou Jules Backman. *“Though McGuire and Backman see social responsibility as not only including but also moving beyond economic and legal considerations, others see it as evolving only pure voluntary acts, thus conceptualizing social responsibility as something a firm considers over and above economic and legal criteria”* (Carroll, 1979: 498).

Retomando o pensamento de Friedman, em 1970, este foi um dos autores que foi mais veemente na negação da RSC. Refere este autor que os homens de negócios que defendem a consciência social das empresas, que promovem o emprego, que lutam contra a discriminação e se preocupam com a poluição, não passam de fantoches. *“What does it mean to say that ‘business’ has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but ‘business’ as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense”* (Friedman, 2007: 173). Defendendo continuamente a sua perspetiva de que o objetivo das empresas deve ser apenas o lucro,

Friedman refere que sempre que as empresas se tornam socialmente responsáveis estão a prejudicar-se a si mesmas e a gastar o dinheiro dos diferentes *stakeholders*. Serve esta referência para exemplificar que a falta de consenso em torno da RS vem desde os seus primórdios.

Existem inúmeros modelos que visam explicar e estudar detalhadamente a RS corporativa e a sua forma de implementação no mundo empresarial. Muitos desses modelos visam medir o papel das organizações no âmbito da responsabilidade social e medir os impactos que esse tipo de medidas provoca na sociedade civil (Meehan et al., 2006). As empresas passaram a ser olhadas como tendo a possibilidade de terem cidadania corporativa, de contribuírem ativamente para a sociedade.

Meehan et al. (2006) sugerem um modelo que conjuga três variáveis que parecem relevantes no estudo da RS das empresas: aliando o compromisso, as conexões e a consistência, estes autores criaram o chamado modelo dos três C's. Da conjugação destas três variáveis conseguir-se-ia perceber a eficácia da cidadania corporativa e a performance de RS que essas empresas conseguem alcançar. Através do compromisso ético e social, das conexões com os parceiros de negócios e com a sociedade e da consistência dos comportamentos ao longo do tempo, Meehan et al. (2006) conseguem construir uma matriz de avaliação das empresas e do seu grau de RS, e se, ao conjugar estes três C's, constroem uma cidadania corporativa efetiva. O que se conclui com a aplicação deste modelo é a criação de estratégias competitivas em redor dos recursos sociais. A falha de um dos três C's dentro de uma organização denunciará um plano de RS enfraquecido. Tal como no modelo em pirâmide desenhado por Carroll, este modelo pressupõe a existência de todas as suas variáveis em simultâneo.

Ao longo do seu trabalho, Carroll refere frequentemente que um dos grandes problemas relativos a esta área de estudo se prendia com a falta de consenso relativamente ao conceito de RS e ao que este conceito realmente abarcava. Apesar de a maioria da literatura sobre RS corporativa ter origem nos Estados Unidos da América, há evidências, segundo Carroll (2016), da aplicação do conceito de RS sob diferentes designações, tradições e pensamentos, um pouco por todo o mundo.

Ainda que o conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR) seja o mais usado (Carroll e Shabana, 2010), a este juntaram-se outros conceitos complementares – o de *Corporate Citizenship*, *Business Ethics* ou até mesmo, mais recentemente, a Sustentabilidade. Desta forma, começa também a falar-se de um conceito 'umbrella' designado como *Corporate Social Performance* (CSP). Carroll e Shabana (2010) evidenciam que é o CSP que permite entender a dimensão das políticas, práticas e resultados da RS de cada empresa.

A evolução do conceito é de tal ordem que é possível distinguir entre a CSR 1.0 e a CSR 2.0, segundo os mesmos autores. Masoud (2017) também aborda essa noção de conceito 'umbrella'. "*CSR has been represented as an umbrella-term covering a diverse RSC range of issues which have grown steadily in importance for business performance at a global level*" (Masoud, 2017:1). Este

autor destaca que a compreensão daquilo que é a RS corporativa difere conforme a localização geográfica, a época ou o tipo de negócio onde o conceito pode ser implementado. Daí que seja um conceito tão abrangente e que tenha sido amplamente discutido ao longo das décadas.

Neste contexto evolutivo do conceito de RS corporativa é relevante entender que a diversidade se prende, em muito, com os diferentes contextos em que as práticas de RS são aplicadas. Crane et al. (2013) apontam três áreas distintas em que as características das medidas de RS são necessariamente distintas, ainda que nem sempre sejam aplicadas tais medidas: a RS ao nível ao setor privado, ao nível do setor público e ao nível das organizações da sociedade civil. Por outro lado, deve ser considerado o contexto geográfico em que as empresas se encontram, sendo as medidas de RS distintas em diferentes regiões do globo e entre países mais ou menos desenvolvidos.

*“CSR involves balancing the benefits versus the costs including the unintended negative impacts of development”* (Fordham et al, 2018: 131). Referem estes autores que para que se maximizem os benefícios, a RS pode ser otimizada através de uma abordagem estratégica que direciona o retorno financeiro para a comunidade, promove o desenvolvimento do capital humano e apoia programas sociais e ambientais. Assim, o que se pressupõe é um diálogo entre as empresas, os governos e as comunidades, reconhecendo-se, assim, a necessidade de criar ativos baseados na comunidade.

Segundo Santos et. al (2006), a evolução do conceito de RS está associada à evolução da sua conceção quanto à função que as organizações desempenham enquanto atores sociais. Assim, estes autores apontam diferentes tendências ao longo da evolução deste conceito. A primeira geração é a da RS não estratégica, a segunda geração corresponde à RS estratégica e a terceira à Responsabilidade competitiva. Também Frederick (2009) aponta uma evolução marcadamente cronológica do conceito de RSC.



<p><b>CSR1 : CORPORATE SOCIAL STEWARDSHIP</b> (1950's – 1960's)</p> <p>Guiding CSR Principle: Corporate managers are public trustees and social stewards</p> <p>Main CSR: Corporate philanthropy</p> <p>CSR Drivers: Executive conscience and company reputation</p> <p>CSR Policy Instruments: Philanthropy and public relations</p>
<p><b>CSR2: CORPORATE SOCIAL RESPONSIVENESS</b> (1960's – 1970's)</p> <p>Guiding CSR Principle: Corporations should respond to legitimate social demands</p> <p>Main CSR: Interact with stakeholders and comply with public policies</p> <p>CSR Drivers: Stakeholder pressures and government regulations</p> <p>CSR Policy Instruments: Stakeholder negotiations and regulatory compliance</p>
<p><b>CSR3: CORPORATE/BUSINESS ETHICS</b> (1980's-1990's)</p> <p>Guiding CSR Principle: Create and maintain an ethical corporate culture</p> <p>Main CSR: Treat all Stakeholders with respect and dignity</p> <p>CSR Drivers: Human rights and religio-ethnic values</p> <p>CSR Policy Instruments: Mission statements, ethics codes, social contracts</p>
<p><b>CSR4: CORPORATE GLOBAL CITIZENSHIP</b> (1990's – 2000's)</p> <p>Guiding CSR Principle: Accept responsibility for corporate global impacts</p> <p>Main CSR: Adopt and implement global sustainability programs</p> <p>CSR Drivers: Globalization disruptions of economy and environment</p> <p>CSR Policy Instruments: International code compliance, sustainability policy</p>

*Figura 4: Os quatro patamares da responsabilidade social*

*Frederick (2009: 525)*

#### 2.1.2.1. Dos primórdios à década de 50

*“Corporate Social Responsibility in its modern formulation has been an important and progressing topic since the 1950's”* (Carroll, 2016: 1). Esta foi uma década em que o discurso sobre RS ainda era bastante limitado (Carroll e Shabana, 2010). O início da RS como um assunto a debater situa-se, de acordo com estes autores, entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início da Guerra Fria, apontando-se o nome do responsável por uma companhia petrolífera, Frank Adams, como um dos primeiros a apontar a importância de as empresas pensarem para além do lucro, e de contemplarem os colaboradores, clientes e o público na sua generalidade. Como já foi referido anteriormente, foi também nesta época que surge a obra de Howard Bowen e a RS emerge. Nesta fase, pensava-se de que forma as políticas de RSC poderiam beneficiar os negócios. *“The primary focus was on businesses' responsibilities to society and doing good works for society”* (Carroll e Shabana, 2010: 87).

O ano de 1926 ficou marcado pela publicação do livro *Social Control of Business*, de John M. Clark, no qual o autor argumenta que a estrutura básica da sociedade moderna não está assente no desenvolvimento económico competitivo, mas antes no controlo social (Masoud, 2017:3). O conceito de controlo social era, então, mencionado como a chave que abria muitas portas. Refere Masoud (2017) o trabalho de Drucker, no início da década de 40, no qual este autor, no livro *The Future of Industrial Man*, argumenta que as empresas têm uma dimensão social e um propósito económico. “*The proper ‘social responsibility’ of business is to tame the dragon that is to turn a social problem into an economic opportunity and economic benefit, into a productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth*” (Drucker 1984, 26 op cit Masoud 2017, 3).

Até aos anos 60, as questões relacionadas com os negócios eram, frequentemente, discutidas no domínio da teologia ou da filosofia, ou limitavam-se a abordar as questões legais e de competitividade (Ferrell, 2015). Segundo este autor, o primeiro livro a considerar a ética nos negócios terá sido a obra de Frank Chapman Sharp e Philip G. Fox, *Problems in Business Ethics* publicado em 1937. Este livro abordava as teorias económicas e a filosofia moral, abordando quatro temas centrais: o serviço justo, o preço justo, o tratamento justo entre a concorrência e a evolução moral no mundo dos negócios. Este livro veio abordar, pela primeira vez, a necessidade do tratamento ético dos diferentes intervenientes no negócio.

#### 2.1.2.2 Década de 60

Esta foi uma década que ficou largamente marcada pelos movimentos sociais. Referem Carroll e Shabana (2010) que ainda que estes movimentos se localizem em grande parte nos Estados Unidos, em muito contribuíram para a evolução do conceito de RS. Os direitos civis, os direitos das mulheres e a preocupação com o ambiente, tão debatidos nestes anos, são indissociáveis da RS. “*The foundation for CSR was being developed by a quickly changing social environment and pressures from others, especially activists, to adopt CSR perspectives, attitudes, practices and policies*”. (Carroll e Shabana, 2010: 87).

Releva referir que não foi uma década isenta de opiniões divergentes. Salientam estes autores o trabalho desenvolvido por Theodore Levitt, em 1958, no qual este autor defende os perigos da RS, nomeadamente, temendo que a atenção sobre a RS distraísse as empresas da sua principal razão de existência, que seria a obtenção de lucro.

Carroll (1999), refere Keith Davis como um dos autores que mais escreveu sobre a RS corporativa, sendo considerado o sucessor de Bowen. Foi também nesta década que Joseph W. McGuire publicou o seu livro *Business and Society* (1963), no qual sustenta que a RS implica que as empresas se preocupem com o seu negócio para além das suas responsabilidades económicas e legais, e que devem considerar as responsabilidades sociais (Carroll, 1999). Referem Ferrell et al (2015) que esta década ficou marcada pela atenção que se começou a dar

ao consumidor e aos seus direitos. As empresas que privilegiavam o lucro e o estilo em prol da segurança dos consumidores começaram a ser imputadas de culpa e rejeitadas pelos consumidores

#### 2.1.2.3. Década de 70

“This was a period of changing social consciousness and recognition of overall responsibility, involvement in community affairs, concern about urban decay, correction of racial discrimination, alleviation of pollution, and the continuing philanthropic era in which there was a focus on charitable donations by businesses” (Carroll e Sabana, 2010: 87).

Começou a sentir-se que as empresas estavam imbuídas de uma nova consciência social e que não esperavam receber nada em troca. De acordo com estes autores, a RS começou a ser dissociada da questão da rentabilidade das empresas.

A década de 70 ficou marcada pelo aparecimento de diferentes definições de RS, que passam a incorporar conceitos como a performance e a responsividade. Foi desta forma que William C. Frederick, citado por Carroll e Shabana (2010), criou a distinção entre a *Corporate Social Responsibility* (CSR1) e a *Corporate Social Responsiveness* (CSR2). “*CSR1 emphasized companies ‘assuming’ a socially responsible posture, whereas CSR2 focused on the literal act of responding or of achieving a responsive posture towards society*” (Carroll e Shabana, 2010: 88). Refere Carroll (1999) que foi nesta década que a definição de RS corporativa se tornou mais específica.

De acordo com Masoud (2017), esta foi uma década que ficou marcada pelo trabalho de Carroll e pela construção da sua pirâmide de RS, em 1979. A partir desta, surge o modelo tridimensional, onde Carroll conjuga as diferentes categorias de RS com a responsividade social e as questões de envolvimento social. Nesta década, Masoud destaca ainda o trabalho de Milton Friedman e de Harold Johnson. No entanto, refere este autor que a década de 70 ficou mais marcada pelos debates sobre a RS do que pela ação das empresas nesta área.

Os negócios começaram a incluir a ética nas suas decisões empresariais (Ferrell et al, 2015). O conceito de RS explodiu de tal forma que as empresas sentiram a necessidade de maximizar os efeitos positivos e de minimizar os efeitos negativos dos seus negócios. As empresas começaram a preocupar-se com a sua imagem pública e assistiu-se a um aumento das exigências da sociedade face às empresas. Referem Ferrel et al (2015) que, no final da década de 70, emergiram várias questões sociais, como os subornos, a publicidade enganosa, a concertação de preços, a segurança dos produtos e a ecologia, tendo a expressão ética de negócios ganho relevância.

#### 2.1.2.4. Década de 80

Esta foi uma década pouco expressiva para a RS. De acordo com Carroll e Shabana (2010), foi uma década que ficou mais marcada pela pesquisa empírica e menos pelo desenvolvimento de novas definições de RS. Refere Masoud (2017) que foi nesta década que as empresas começaram a aceitar que os interesses sociais teriam de ser parte das suas operações, passando a ser mais responsivos a este apelo. Ferrell et al (2015) entendem esta como uma década de consolidação daquilo que havia sido debatido até então.

No que concerne à ética empresarial, começou a surgir uma preocupação crescente com os códigos de conduta das empresas (Ferrell et. al, 2015), começando a ser estabelecidos métodos para boas práticas e métodos de trabalho definidos em conformidade com as decisões éticas. Para isso, muito contribuiu a emergência da noção de autorregulação. As empresas entenderam que era do interesse público regularam-se a si mesmas, sem necessidade de regulação governamental.

#### 2.1.2.5. Década de 90

A ideia da RS corporativa começou a ser universalmente difundida e aceite como um enquadramento alternativo (Masoud, 2017). Em 1991, Carroll voltou a ter um papel relevante na discussão académica em torno da RS, ao rever a sua pirâmide de RS, depois de reconhecer que as componentes ética e filantrópica tinham ganho proeminência ao longo da evolução do conceito de RS. Ferrell et al. (2015) referem que os anos 90 foram a década da institucionalização da ética nos negócios. Continuou a defender-se o princípio de autorregulação.

“By taking preventive action against misconduct, a company may avoid onerous penalties should a violation occur. A mechanical approach using legalistic logic will not suffice to avert serious penalties. The company must develop corporate values, enforce its own code of ethics and strive to prevent misconduct”. (Ferrell et al, 2015: 12).

#### 2.1.2.6. De 2000 em diante

*“In early 2000’s the business community became fascinated with the notion of sustainability or sustainable development and this theme became an integral part of all CSR discussions”* (Carroll e Shabana, 2010: 88). Foi na mudança do milénio que a RS corporativa alcançou o estatuto de relevo na estratégia das empresas (Masoud, 2017). Foi também neste momento que se tornou evidente que nem todos os gestores teriam a capacidade ou a vontade de abraçar códigos de ética por vontade própria (Ferrell et al, 2015: 13): *“Unfortunately, most managers do not view the risk of an ethical disaster as being as important as the risk associated with fires, natural disasters*

or technology failure. In fact, ethical disasters can be significantly more damaging to a company's reputation than risks managed through insurance and other methods".

### 2.1.3. A pirâmide das responsabilidades

"For a definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical and discretionary categories of business performance" (Carroll, 1979: 499). A pirâmide de RS, como definida por este autor, categoriza as componentes que integram a responsabilidade social sob o seu ponto de vista. Refere Carroll (1979: 499): "These four categories are not mutually exclusive, nor they intended to portray a continuum with economic concerns on one end and social concerns on the other. That is, they are neither cumulative nor additive". Este autor definiu a sua pirâmide de RS com a seguinte forma:

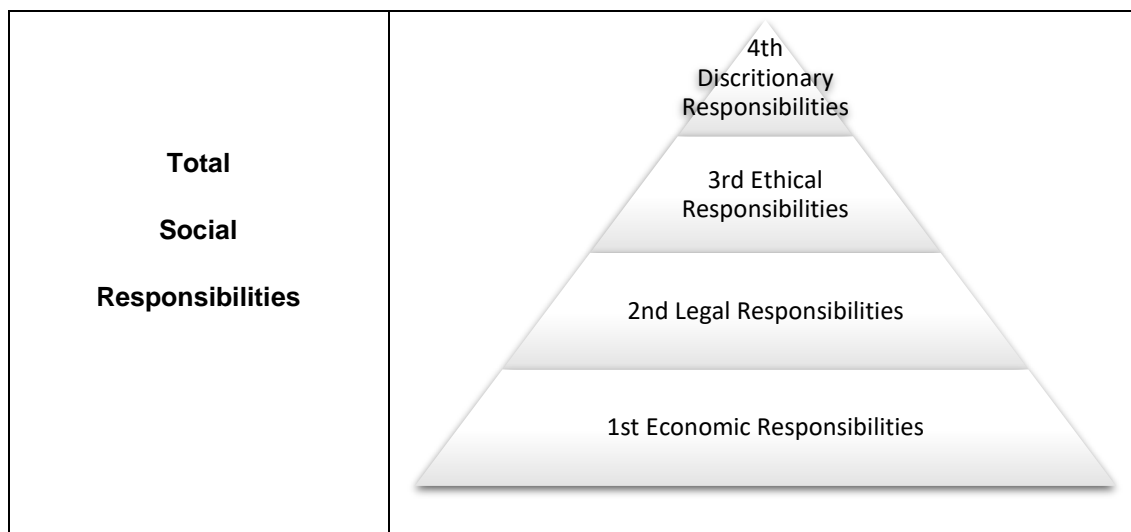


Figura 5: Categorias de Responsabilidade de Carroll  
(1979: 499)

Desenhada com esta forma, a Pirâmide de Carroll coloca as diferentes categorias em proporção à importância que o próprio autor lhes atribui. Refere o autor que a história dos negócios dá maior ênfase aos aspetos económicos e legais e preocupa-se, posteriormente, com os aspetos éticos e discrecionários. Assim, Carroll (1979: 500), define sucintamente cada uma das quatro categorias de RS. As responsabilidades económicas, defende este autor, são a principal responsabilidade de qualquer negócio. Fordham et al. (2018) referem a importância desta dimensão, apontando a necessidade de as empresas desenvolverem os seus modelos de negócios de uma forma consistente e com viabilidade económica, indo ao encontro do equilíbrio dos valores corporativos com os interesses sociais.

Relativamente às responsabilidades legais, refere Carroll (1979), são o enquadramento legal que se espera que qualquer empresa cumpra no quadro do contrato social de boas práticas. "Legal/

*frameworks are instrumental in shaping and establishing CSR including how the benefits from resource development flow to communities*" (Fordham, 2018: 132). As responsabilidades éticas são definidas por Carroll (1979) como aquelas que não implicam um enquadramento legal, mas que se espera ver cumpridas pelas empresas. Estas estão relacionadas com as expectativas da sociedade face às empresas.

Finalmente, o mentor desta pirâmide define as responsabilidades discricionárias como aquelas que são deixadas à escolha e julgamento individual de cada empresa. *"These roles are purely voluntary, and the decision to assume them is guided only by a business's desire to engage in social roles not mandated, not required by law, and not even generally expected of businesses in an ethical sense"* (Carroll, 1979: 500). Referindo-se aos diferentes níveis de responsabilidade definidos na pirâmide de Carroll, Masoud (2017) afirma que os diferentes tipos de RS dão resposta às expectativas e objetivos sociais, manifestando-se através de atos filantrópicos que abordam a comunidade e as preocupações sociais.

A propósito da moral nas empresas, Carroll escreveu um artigo (1991) no qual detalha mais em pormenor cada uma das responsabilidades da "sua" pirâmide, mantendo a ordem que havia definido em 1979 e dando indicações sobre a forma como devem ser cumpridas. Refere Carroll (1991:42) relativamente às responsabilidades económicas: *"Be Profitable. The Foundation upon which all others rest"*. Face às responsabilidades legais, refere o autor: *"Obey the law. Law is society's codification of right and wrong. Play by the rules of the game"*. A terceira categoria em termos de importância menciona a responsabilidade ética: *"Be ethical. Obligation to do what is right, just and fair. Avoid harm"*. Naquela que Carroll refere como a última categoria da pirâmide, a responsabilidade filantrópica, refere Carroll: *"Be a good corporate citizen. Contribute resources to the community; improve quality of life"*. Aquilo que Carroll (1991) defende é que todas as responsabilidades da pirâmide funcionam quando são encaradas como um todo e são praticadas em simultâneo. Só assim a RS corporativa será eficaz.

Na evolução do seu próprio modelo, Carroll, juntamente com Shabana (2010), referem que a responsabilidade tetra partida demonstra as expectativas das empresas, criadas pelos seus *stakeholders* e pela sociedade, como um todo. Assim, o que estes autores explicam relativamente às quatro categorias de responsabilidade é que as responsabilidades económicas e legais são "exigidas", as responsabilidades éticas são "expectáveis" e as responsabilidades discricionárias ou filantrópicas são "desejáveis" (Carroll e Shabana, 2010: 90; Carroll, 2016: 5).

Ao criar um novo olhar sobre a sua pirâmide, Carroll (2016:2) refere: *"This set of four responsibilities creates a foundation or infrastructure that helps to delineate in some detail and to frame or characterize the nature of businesses' responsibilities to the society of which it is a part"*. Numa reflexão mais atual sobre os quatro níveis de responsabilidade, Carroll dá alguns apontamentos sobre cada um dos níveis que reiteram o seu modelo inicial. Relativamente às responsabilidades económicas, refere o autor que, num mundo hipercompetitivo, como o é o mundo atual, a performance económica e a sustentabilidade se tornaram tópicos urgentes.

Se, relativamente às responsabilidades éticas e legais, Carroll não acrescenta mais do que o já referido anteriormente, no que respeita às responsabilidades filantrópicas e naquilo que as empresas dão à sociedade Carroll acrescenta algumas reflexões relevantes. Apesar de salientar a natureza discricionária da filantropia, como em todos os outros artigos escritos anteriormente, Carroll (2016) salienta que as empresas querem fazer aquilo que é considerado como certo pela sociedade. *“When one examines the social contract between business and society today, it typically is found that the citizenry expects businesses to be good corporate citizens just as individuals are”* (Carroll. 2016: 4).

Ainda que várias empresas incorporem as doações na sua estratégia de negócio, salienta Carroll que o fazem sobretudo por dois motivos: pelo seu próprio caráter altruísta ou apenas para mostrar que são bons cidadãos empresariais. Não se pode ignorar que este segundo motivo pode ser encarado como uma forma de as empresas criarem uma boa reputação. Salienta Carroll que nem sempre as doações são atos nobres e que muitas vezes são apenas uma ferramenta para aumentar os níveis de reputação diante da sociedade. Ainda assim, neste novo olhar sobre a sua pirâmide, Carroll (2016:4) afirma: *“Philanthropy historically has been one of the most important elements of CSR definitions and this continues today”*.

Importa salientar uma outra reflexão que tem estado, desde sempre, associada à RS das empresas. No equilíbrio entre a principal razão de existência de qualquer empresa, que será a rentabilidade, é comum questionar-se se as restantes responsabilidades não atentam contra esta responsabilidade maior, que visa maximizar o lucro. Numa visão mais economicista, a ética, a legalidade e a filantropia podem atentar contra a rentabilidade.

“The traditional thoughts is that resources spent for legal, ethical and philanthropic purposes might necessarily detract from profitability. But according to the “business case” for CSR, this is not a valid assumption or conclusion. For some time, it has been the emerging view that social activity can and does lead to economic rewards and that business should attempt to create such a favourable situation” (Carroll, 2016:6).

Destaca Carroll (2016), que os benefícios que as empresas retiram das políticas de RS se sobrepõem aos custos que destas podem advir. São inúmeros os estudos que apontam as razões pelas quais as empresas devem apostar em medidas de RS. Destacam-se, segundo Carroll, a inovação, a diferenciação da marca e o aumento do envolvimento dos colaboradores e dos clientes. No entanto, não podem ficar de fora outras razões para a implementação de medidas de RS, como os efeitos positivos que por estas são geradas ao nível da legitimidade das empresas ou da já mencionada reputação. Refere Carroll (2016) que a RS corporativa cria situações *win-win* para as empresas e para a sociedade.

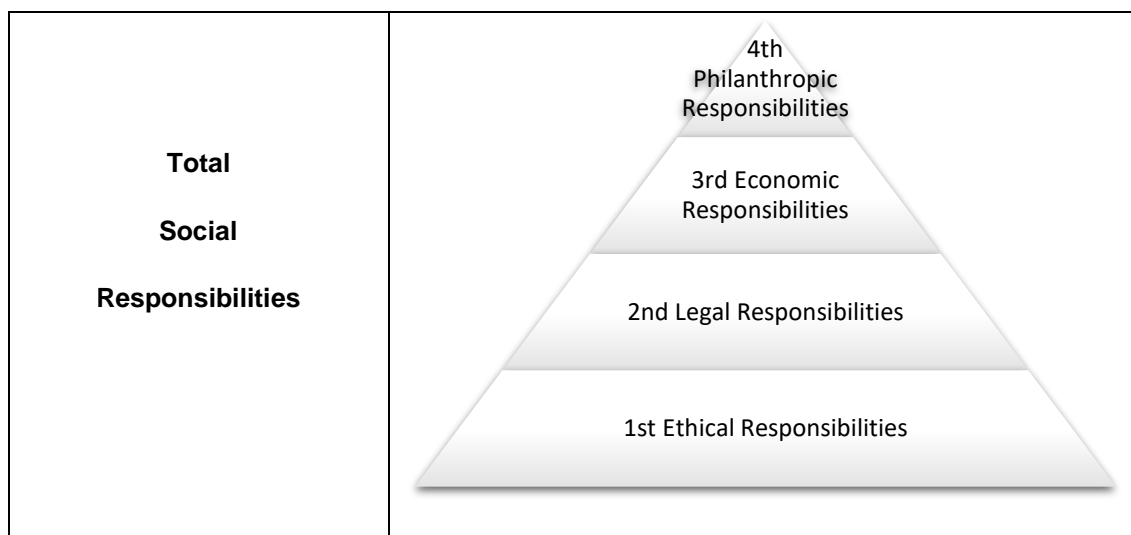
Apesar de toda a evolução inerente ao conceito de RS e de todos os modelos que já foram criados ao longo das décadas, o modelo de Carroll continua a ser um dos mais relevantes nesta temática (Baden, 2016). O paradigma criado por este autor continua a ser estudado e a ser o ponto de partida quando se fala de RSC. Refere Almeida (2010) que o modelo de Carroll foi aquele que melhor resistiu até à atualidade. Baden (2016) reconhece a relevância do modelo

baseado em quatro categorias de RS. No entanto, argumenta que, dadas as mudanças que o papel das empresas tem tido no panorama global, a pirâmide de Carroll necessita de ser atualizada à luz do século XXI e que as prioridades devem ser redefinidas.

Ao argumento de Carroll de que a responsabilidade económica se sobrepunha a todas as restantes, dado que o negócio não sobreviveria sem ser lucrativo, Baden (2016) contrapõe o argumento de que nenhum negócio será favorável para a sociedade se não cumprir determinados padrões éticos e legais.

“CSR is at heart primarily a moral concept, design to highlight the responsibility of business to avoid causing harm to society and the environment, or more proactively, contributing to the welfare of society and its stakeholders. The implication of this is that economic concerns should not be prioritised over social concerns as this entails treating people as a means to an end (i.e. profit) rather than ends in themselves which violates fundamental ethical principles” (Baden, 2016: 3).

Baseada nestes argumentos, a autora redesenhou a pirâmide da responsabilidade social, propondo que a base deverão ser as responsabilidades éticas, seguidas das responsabilidades legais e posteriormente das responsabilidades económicas, sendo que em último lugar permanecem as responsabilidades associada à filantropia. Salienta Baden (2016) que, ao procurar evitar danos ao ambiente e à comunidade, as empresas colocam as responsabilidades éticas acima das obrigações legais, daí a ordem estabelecida. Assim, a pirâmide de Carroll adaptada ao século XXI por Baden terá este aspeto:



*Figura 6: Modelo de Pirâmide proposto por Baden*

*(2016: 11)*

Ainda que o modelo criado por Carroll seja unanimemente o mais reconhecido ao nível global (Masoud, 2017), não faltaram vozes críticas a este modelo, ao longo das décadas. Refere este autor, mencionando Visser e Geva, que ao modelo de Carroll falta a articulação entre as diferentes responsabilidades, faltando entender como interagem e como se influenciam. Por outro lado, menciona Masoud que o modelo elaborado por Carroll é limitado na realidade a que



é aplicável, dado que é pensado apenas no contexto dos países mais desenvolvidos e de natureza capitalista, não sendo, por isso, aplicável a países com outros graus de desenvolvimento.

Foi precisamente Visser, segundo Masoud (2017), a testar este modelo em países em vias de desenvolvimento e a constatar que também nestes países a responsabilidade económica assume um papel de destaque, mas que as responsabilidades associadas à filantropia surgiriam no segundo degrau da pirâmide, seguidas pelas responsabilidades legais e, finalmente, pelas éticas. Esta organização prende-se, sobretudo, com as características dos países menos desenvolvidos; no entanto, Masoud destaca que, nestes países, a RS não deixa de assumir um papel muito relevante.

Masoud (2017) desenvolve, assim, o seu próprio modelo em pirâmide, tendo em conta os modelos de Carroll e Visser. A pirâmide desenvolvida por Masoud traz algumas alterações às pirâmides originais de Carroll e Visser, sendo que essas modificações fazem da sua pirâmide de RS um modelo transversal, que pode ser usado em todos os ambientes e estados de desenvolvimento. *“The four CSR responsibilities within this new pyramid are economic, glocal, legal and ethical, and philanthropic. The glocal drivers of CSR, which represent a new addition include: environmental conditions, social-cultural matters, users of technology, and political rights”* (Masoud, 2017:4). Masoud nomeou o seu modelo de RS de “Pirâmide Internacional” e definiu com clareza o significado do que é ser socialmente responsável: é um compromisso contínuo das empresas em comportarem-se de forma legal, ética e filantrópica, enquanto dão o seu contributo para o desenvolvimento económico global.

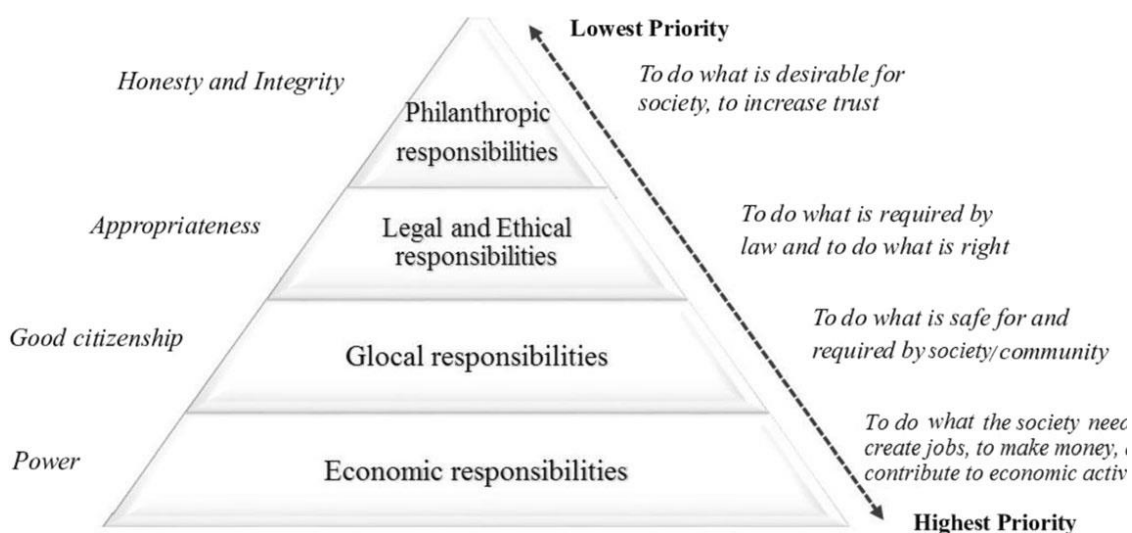


Figura 7: Pirâmide internacional de Masoud

(2017: 12)

Argumenta Masoud (2017) que os diferentes níveis de responsabilidade da sua pirâmide são flexíveis e podem mudar conforme as circunstâncias, subindo ou descendo de nível. Abre

Masoud a exceção para a responsabilidade económica encarada como estanque, dado que considera, tal como Carroll, ser a razão de ser de uma empresa e que, por isso, se encontra sempre na base da pirâmide. *“Business should not try to solve all societal issues. Rather, it should concentrate on fairly tangible business operations, in what is referred to as the corporate competitive context. In behaving this way, business needs to reconcile the challenges from shareholders and activists at the same time”* (Masoud, 2017: 13).

A pirâmide de Carroll deve, segundo o próprio (2016), ser encarada como um todo, na medida em que as quatro responsabilidades se complementam e fazem sentido quando são assumidas ao mesmo tempo. A pirâmide da RS sustenta que as empresas devem aliar as suas decisões, ações, políticas e práticas de modo a que funcionem simultaneamente. *“The pyramid should not be interpreted to mean that business is expected to fulfil its social responsibilities in some sequential, hierarchical, fashion, starting at the base. Rather, business is expected to fulfil all responsibilities simultaneously”* (Carroll, 2016: 6).

De que forma os diferentes níveis de responsabilidade afetam as diferentes partes interessadas? Salaria Carroll (2016) que cada uma das quatro componentes afeta cada um dos *stakeholders* de forma diferenciada, dado que têm interesses e prioridades distintos. Se, por um lado, as responsabilidades económicas têm um forte impacto nos acionistas e nos colaboradores, dado que se o negócio não for viável ambos irão ser afetados, por outro lado, as responsabilidades legais são importantes para os donos das empresas, uma vez que, nos termos atuais das empresas, os problemas legais advêm sobretudo da relação com colaboradores e consumidores. As responsabilidades éticas afetam todos os *stakeholders*, sem exceção. Quando se avalia a ética de um negócio, geralmente envolve-se colaboradores, clientes e o ambiente em que a empresa se insere. As partes afetadas pelas responsabilidades filantrópicas são, sobretudo, a comunidade e as organizações não-governamentais, mas também os colaboradores, uma vez que o envolvimento das empresas neste tipo de ações vai influenciar o nível de envolvimento dos colaboradores com a empresa.

Salaria Carroll (2016) que a pirâmide das responsabilidades não pode ser encarada como estática, mas antes como dinâmica e com um enquadramento de conteúdos que serve tanto o presente como o futuro daquilo que deve ser a RS corporativa.

“CSR has had a robust past and present. The future of CSR, whether it be viewed in the four-part definitional construct, the Pyramid of CSR, or in some other format or nomenclature such as Corporate Citizenship, Sustainability, Stakeholder Management, Business Ethics, Creating Shared Value, Conscious Capitalism or some other socially conscious semantics, seems to be on a sustainable and optimistic future” (Carroll, 2016: 7).

#### 2.1.4. A ética, a moral e a responsabilidade social

Com a emergência do conceito de RS, a sociedade tornou-se mais atenta e vigilante em relação à atividade empresarial (Almeida, 2010). Com a pressão deste olhar, as empresas sentiram necessidade de repensar os seus critérios éticos de conduta. Refere este autor que para o impulsionar desta forma de estar das empresas contribuíram a concorrência sem fronteiras e a circunstância de os mercados serem cada vez mais globais. A ética das empresas começou a medir-se de acordo com critérios de desempenho social ou ambiental. O desempenho social das empresas baseia-se *“na crença de que as empresas e a sociedade são entidades interligadas e interdependentes, existindo um conjunto de expectativas legítimas da sociedade em relação à atuação das empresas e aos resultados por elas alcançados”* (Almeida, 2010: 21). Com este tipo de práticas, surgiram novos modelos de gestão baseados em crenças que têm em conta o bem-estar da sociedade. Mas o que é a ética no mundo empresarial?

No campo dos negócios a ética é um tema controverso, não há uma abordagem universalmente aceite quando se trata da resolução dos dilemas éticos (Ferrell et al, 2015). A ética empresarial não depende apenas do empenho social de um dos gestores da empresa, a ética aplica-se a todas as decisões de negócio e tem impacto quer nos investidores, quer nos colaboradores, clientes, fornecedores e na própria sociedade em que a empresa se encontra. Daí que cada decisão deva considerar todos estes *stakeholders*. *“Making good ethical decisions are just as important to business success as mastering management, marketing, finance and accounting”* (Ferrell et al, 2015: 3). Porquê? Porque quando os negócios têm uma grande visibilidade, as questões éticas influenciam as atitudes do público, elevando ou destruindo o negócio, se forem boas ou más decisões.

Num artigo publicado em 1991, Archie B. Carroll aborda o tema da “Gestão Moral”. Defende o autor que a responsabilidade social só se poderá tornar numa realidade se os gestores forem mais morais e menos amorais ou imorais. Para isso, é importante reconhecer os diferentes *stakeholders* e a evolução histórica do conceito de RS, que evoluiu na medida em que se reconheceu o meio ambiente, os colaboradores e os consumidores como parte do negócio, deixando para trás a noção de que apenas os resultados financeiros seriam responsabilidade das empresas.

Assim, nesta distinção na escala da moralidade, Carroll (1991) refere que a gestão imoral é aquela que se caracteriza por decisões, ações ou comportamentos que se opõem ao que é genericamente considerado como correto ou ético. As decisões imorais são as que discordam dos princípios éticos e que implicam uma negação explícita do que é moral. O segundo tipo de gestão moral a que Carroll (1991) se refere é o amoral. Os gestores amorais não são nem morais, nem imorais. A sua gestão não considera, no entanto, os efeitos nefastos que as empresas podem ter. A gestão que é, efetivamente, moral é aquela em que os gestores se regem por padrões morais elevados e em que se preocupam com a rentabilidade das suas empresas sem perderem o sentido ético ou os valores, como o de justiça. Ao contrário dos dois tipos de gestão

moral anteriores, este último olha para a comunidade em que se insere com objetivos determinados e distintos dos objetivos da própria empresa, mas em que ambos se complementam.

Ao descrever as responsabilidades filantrópicas, Masoud (2017) refere a própria etimologia da palavra. Filantropia vem do grego *philos* (amigo) e *Anthropos* (homem), e remete para o amor pela humanidade, para a benevolência ou para a bondade. Usada no contexto empresarial, esta palavra remete para a ideia de caridade e de dar algo em troca à sociedade.

“This notion of giving back to society involves corporate business recognising its responsibilities towards employees, suppliers, clients, stockholders and the general internal environment, and in supporting humanitarian action to achieve social aims through investment in the protection of the internal and external community” (Masoud, 2017: 16).

Relevando o contexto socio-religioso que integra a realidade empresarial e referindo-se, em particular, aos países muçulmanos, este autor argumenta que a filantropia ganha um papel de relevo na realidade empresarial destes países, uma vez que é encarada como um veículo para aliviar a pobreza, as doenças e a fome, bem como proporcionar educação às crianças, igualdade de oportunidades para as mulheres, melhoria das condições de trabalho e a promoção de um ambiente mais saudável.

Encorajam os princípios muçulmanos, segundo Masoud (2017), as doações da caridade através do Zakat (doações obrigatórias) e do Sadaqah (doações voluntárias). No Alcorão, são inúmeras as referências a estes atos de caridade, encorajando-os. Apesar da obrigatoriedade inerente a estas doações, refere Masoud que aqueles que nada têm para dar monetariamente podem, pelo menos, dar o seu sorriso, que também é um ato de caridade. No entanto, salienta Masoud (2017) que o Alcorão encoraja que as doações sejam anónimas e não publicitadas.

Com a implementação de práticas de RSC, as empresas tendem a adquirir um papel central na vida das comunidades. Assim, as organizações tendem a pensar mais no seu comportamento empresarial e nas implicações éticas das suas ações: “*A ética empresarial refere-se, portanto, ao campo organizacional que estuda os comportamentos e às decisões empresariais que produzem impactos no bem-estar social e individual*” (Almeida, 2010:75). Para entender a ética empresarial parece ser relevante salientar que a esta inclui conceitos distintos como a moral, os princípios e os valores (Ferrell et al, 2015).

É da conjugação desses conceitos que se constrói a ética nas empresas. Referem estes autores que, para que a ética seja aplicável às empresas, são necessárias duas condições primordiais: primeiro, para que as empresas sobrevivam e contribuam para a sociedade têm, antes de mais, de gerar lucro; em segundo lugar, os negócios de sucesso têm de ter sempre em conta a necessidades e os desejos dos seus *stakeholders*. Sendo que é universalmente sabido que as empresas mais éticas têm, frequentemente, um desempenho superior. “*To address these unique aspects of the business world, society has developed rules – both legal and implicit – to guide*

*businesses in their efforts to earn profits in ways that help individual for society and contribute to social and economic well-being*" (Ferrell et al. 2015: 5).

As empresas que detêm um comportamento orientado por princípios éticos apresentam desempenhos mais elevados, sobretudo porque a ética promove um maior compromisso dos colaboradores com a empresa, contribui para a lealdade e confiança dos investidores e promove uma maior satisfação dos consumidores. Desta forma, e graças a estas três premissas, a ética contribui para a maior rentabilidade das empresas. *"Ample evidence shows that being ethical pays off with better performance"* (Ferrell et al, 2015).

A ética revela-se uma forte componente da RSC. Na realidade, a estes autores encaram a RS como um contrato das empresas com a sociedade, no qual a ética de negócios envolve regras circunscritas no que concerne à tomada de decisões. Assim, a ética é a base daquilo a que se deu o nome de cidadania empresarial. Este conceito baseado na ética pressupõe a existência de quatro dimensões fundamentais: um forte desempenho económico bem sustentado, uma conformidade rigorosa, decisões éticas para além das exigidas e contributos voluntários que contribuam para a boa reputação e compromisso de todos os *stakeholders*. *"Social issues are associated with the common good. The common good is the idea that because people live in a community, social rules should benefit the community"* (Ferrell et al, 2015: 38).

#### 2.1.5 As motivações: bondade, reputação, marketing ou estratégia?

E se as empresas se posicionarem para além do egoísmo? Em atos onde a sociedade é confrontada com a sua finitude, com a sua necessidade dos outros, há comportamentos que são alterados e repensados. Mintzberg et al. (2002) dão o exemplo da tragédia do 11 de Setembro, na qual a sociedade profundamente egocêntrica da época deu lugar a um esforço coletivo. O exercício destes autores passa por perceber de que forma aquilo a que chamam a "síndrome do egoísmo" afeta as empresas. Indo ao encontro das responsabilidades económicas definidas por Carroll, Mintzberg et al. referem a visão do mundo dominada pelo *Homo Economicus*, face à visão oposta, em que a economia e a sociedade estão inegavelmente relacionadas. *"Every economist readily recognizes that social decisions have economic consequences, in that they cost resources. So, how can any economist or business executive fail to recognize that economic decisions have social consequences in that they directly impact human beings?"* (Mintzberg et al, 2002: 69). Estes autores estabelecem uma comparação entre a gestão heroica e a gestão comprometida e concluem que a prosperidade não advém apenas da rentabilidade económica. Afirmam que a prosperidade, no seu verdadeiro sentido, combina o desenvolvimento económico com a generosidade social.

Na realidade, há um sem-número de razões que podem estar impressas no ato de doar, muitas das quais estão para além do puro altruísmo. Afirmam Butera e Houser (2018) que se, por um lado, há pessoas ou empresas que doam algo porque se sentem compelidas a tal (seja porque

lhes é feito um pedido ou porque sentem essa necessidade), por outro lado, há doações que são feitas pelos benefícios que quem as faz retira desse ato. “*The combination of pure and impure motives for giving has important consequences for how donations are allocated among competing projects*” (Butera e Houser, 2018: 101). No entanto, salientam os autores que, face aos fins maiores em vista, os motivos egoístas são tão relevantes quanto os altruístas.

Carroll (1979) aborda as motivações das empresas em assumirem práticas de RS naquilo a que chama, numa tradução livre, de Filosofia de Resposta. Refere este autor (1979: 501): “*Social responsiveness can range on a continuum from no response (do nothing) to a proactive response (do much)*”. Nesta escala de variação entre a capacidade de as empresas fazerem muito ou pouco pela sociedade em que estão inseridas, Carroll (1979) destaca as palavras de William Frederick (1978), nas quais o autor define a RS corporativa como a capacidade que as empresas têm para responder às pressões sociais.

No artigo publicado em 1979, Carroll destaca o papel de relevo de alguns autores que defendem este carácter evolutivo de categorias de responsividade social: em 1974, Ian Wilson – citado por Carroll – defendeu a existência de quatro estratégias plausíveis de negócio: Reação, Defesa, Adaptação e Proatividade. Terry McAdams, em 1973, definiu, de acordo com Carroll (1979), quatro filosofias de resposta possíveis nesta escala variável entre o muito e o pouco que cada empresa pode fazer, são elas: (1) Fight all the way; (2) Do only what is required; (3) Be progressive e (4) Lead the industry. Finalmente, Carroll (1979) aborda Davis and Blomstrom (1975) que referem cinco tipos de resposta possíveis das empresas na mesma escala de responsividade corporativa, são elas: a retirada, a abordagem relações-públicas, a abordagem legal, barganha e resolução do problema.

“*What do the business community and organizations get out of CSR; that is, how do they benefit tangibly from engaging in CSR policies, activities and practices?*” (Carroll e Shabana, 2010: 86). A estas questões, os autores juntam uma outra grande questão que é: será que uma empresa pode realmente fazer bem fazendo o bem? A questão ‘*do doing well by doing good*’ é levantada por inúmeros autores. Mencionando a questão da filantropia, Carroll e Shabana (2010: 98), salientam como esta pode ser estratégica para as empresas, dado que podem contribuir ativamente para o retorno dos *stakeholders*, ao estabelecer uma convergência de interesses entre os ganhos económicos e os benefícios sociais. Desta forma, as empresas ganham vantagens competitivas que lhes vão servir os interesses dos negócios, ao mesmo tempo que beneficiam a comunidade em que se inserem. Por outro lado, estes mesmos autores apontam a RS corporativa como uma forma de promover a reputação e legitimidade das empresas.

“*Pouco a pouco, as empresas que realizavam práticas sociais com base nos princípios da caridade, da custódia e do zelo começaram a perceber que se tornavam mais visíveis e mais atrativas à sociedade*” (Fernández, 2013: 91). Salientam estes autores, também, a visão estratégica das empresas ao adotarem práticas de RS obtendo ganhos com essa forma de gestão. Aliás, a postura ética, social e ambiental é muitas vezes encarada pelos vários *stakeholders* como uma forma de obter lucro a longo prazo. Lucro esse que advém de políticas

socialmente responsáveis. Fernández et al. (2013: 93), afirmam, inclusivamente, que as empresas usam os seus sites como um instrumento poderoso para as empresas veicularem as suas práticas e políticas de SER, potenciando, desta forma o consumo associado à marca e produto.

Kotler e Lee (2005) referem que a evolução aponta para uma mudança nas empresas que deixaram de fazer o bem por obrigação e passaram a encarar a RS como uma estratégia. Estes autores definem estas duas tendências em detalhe. Dessa reflexão, importa perceber que estas duas tendências se distinguem, antes de mais, pela sua localização temporal. Antes da década de 90, a RS era encarada como uma forma de cumprir obrigações com a sociedade sob a visão *'doing good to look good'*.

Assim, nesta fase temporal as empresas tendiam a contribuir para o maior número de organizações ou causas possíveis, de forma a ganhar a máxima visibilidade possível. Assumiam compromissos a longo prazo que variavam conforme os interesses da empresa. Por outro lado, após a década de 90 passou a apostar-se numa outra visão: *'doing well and doing good'* passou a ser o mote das empresas. Sob esta visão, as ações e doações passaram a ser direcionadas para causas específicas e, muitas vezes, dentro do âmbito do terreno empresarial em que as organizações se moviam e para as quais fazia sentido contribuir. As empresas tornaram-se estratégicas no momento de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações.

*"Most health care professionals promise that if we engage in regular physical activity we'll look better, feel better, do better and live longer"* (Kotler e Lee, 2005: 10). Estes autores recorrem a esta descrição para explicar que também as empresas podem promover iniciativas com o mesmo tipo de benefícios. A participação em eventos desta índole é bem-encarada por todos os stakeholders (*'looks good'*). Por outro lado, os vários colaboradores sentem-se bem (*'feels good'*) por participarem nestas ações. Como já foi dito anteriormente, referenciando outros autores, a RS faz bem (*'does good'*) quer à comunidade, quer à imagem das marcas. Finalmente, apontam Kotler e Lee (2005), que as empresas que constroem boa reputação são as que mais perduram no tempo (*'last longer'*). Assim, estes mesmos autores (2005: 10) apontam os seis principais benefícios das empresas que se envolvem em ações de RS:

- *"Increase sales and market share;*
- *Strengthened brand positioning;*
- *Enhanced corporate image and clout;*
- *Increased ability to attract, motivate and retain employees;*
- *Decreased operating costs;*
- *Increased appeal to investors and financial analysts"*.

De modo a alcançar estes objetivos, Kotler e Lee (2015: 24), referem seis modos distintos através dos quais as empresas exploram as iniciativas sociais: através da (1) promoção das causas, através do (2) marketing relacionado com a causa, através da (3) marketing social corporativo

ou da (4) filantropia corporativa. Também pode ocorrer através do (5) voluntariado comunitário ou, finalmente, através de (6) práticas de negócios socialmente responsáveis.

Neste sentido, Almeida (2010) distingue dois tipos de motivações de RSC: as internas e as externas, sendo que ambas são analisadas de uma perspectiva micro e macro. Serão externas se resultarem de um estímulo exterior às empresas, fundamentam-se na pressão que o mercado exerce para que as organizações adotem determinado tipo de práticas de índole legitimadora. Por outro lado, as motivações internas estão associadas a um movimento de dentro para fora das empresas. A um nível macro, as motivações internas estão associadas à integração e promoção da aceitação, e a um nível micro relacionam-se com a consciência social e com a motivação ética. Na sua dimensão interna ou externa, salientam Duarte et al. (2010), o modelo tripartido de Elkington, de 1998, no qual se considera que a RSC deve sempre ter em conta os três P's: People, Profit e Planet salvaguardando, assim, a dimensão social, económica e ambiental.

A filantropia corporativa tem sido objeto de estudo por inúmeros autores, precisamente por ser encarada como vantajosa para as empresas e para a sociedade, em simultâneo. Porter e Kramer (2002) abordam a filantropia como uma vantagem competitiva para as empresas. A evolução não foi linear e, depois de uma fase de declínio, a filantropia começou a ser encarada pelas empresas como um elemento estratégico. *“Corporations can use their charitable efforts to improve their competitive context – the quality of the business environment in the location or locations where they operate. Using philanthropy to enhance context brings social and economic goals into alignment and improves a company’s long-term business prospects”* (Porter e Kramer, 2002:2).

Ao endereçar o contexto, o que ocorre é que as empresas não só doam dinheiro, mas também alavancam as suas capacidades e relações no apoio às diferentes causas. Assim, o que estes autores argumentam é que as empresas devem definir com clareza onde devem focar a sua ação filantrópica (where) e como entendem o ato de doar (how).

Nesta relação entre o *where* e o *how*, Porter e Kramer (2002) definiram uma matriz de convergência de interesses entre a filantropia pura e o negócio puro cujo resultado coloca as empresas numa combinação entre os benefícios sociais e os benefícios económicos que torna a empresa mais competitiva. Afirmam estes autores (Porter e Kramer, 2002:12): *“When corporations support the right causes in the right ways – when they get the where and the how right – they set in motion a virtuous cycle”*. Esta abordagem irá fomentar a criação de valor para as empresas. No entanto, Porter e Kramer salientam que a filantropia nunca será uma ciência exata e que para ser eficaz implica a definição de objetivos a longo prazo.

No seu Green Paper, publicado em 2001, a Comissão Europeia aponta algumas das principais motivações que promovem a importância da RS. Num contexto cada vez mais global, os cidadãos, consumidores, autoridades e investidores têm novas preocupações e expectativas face ao que as empresas podem fazer. Por outro lado, aponta este documento que os critérios



sociais são cada vez mais relevantes quando os investidores equacionam a sua participação num negócio. A preocupação com as questões ambientais está cada vez mais presente e há uma preocupação crescente com os danos que as empresas podem causar ao meio ambiente. Finalmente, o Green Paper aponta a cada vez maior necessidade que todos sentem face à transparência dos negócios.

*“By using CSR in the ‘right’ way, companies can lower risk, reduce cost of capital access, improve customer and employee relationships, and contribute to innovation”* (Ditlev-Simonsen, 2017: 2). A RS é um conceito que abarca inúmeras partes interessadas. Defende esta autora que os *stakeholders* têm um papel cada vez mais ativo na RS das empresas. Por um lado, são os consumidores a adotarem uma postura cada vez mais sustentável, escolhendo produtos responsáveis em detrimento de produtos mais irresponsáveis.

Por outro, os colaboradores são uma parte cada vez mais interessada naquilo que a empresa onde trabalham manifesta. Refere Ditlev-Simonsen (2017) que há estudos que comprovam que cerca de 80% das pessoas entre os 13 e os 25 anos querem trabalhar em empresas que se preocupam com o seu impacto e que contribuam para a sociedade. Finalmente, é de referir que também os investidores se preocupam cada vez mais com o nível de responsabilidade das empresas onde investem. Salienta Duarte et al (2010) que a melhoria das relações entre as organizações e os seus vários *stakeholders* é uma das principais motivações da RSC.

O movimento de RSC é, muitas vezes, associado a grandes grupos empresariais (Santos et al. 2006). Serão estas as empresas com uma maior capacidade para alocar recursos às práticas de RS. No entanto, salientam estes autores o papel das Pequenas e Médias Empresas (PME) no âmbito da RS. Tendencialmente, dadas as restrições de tempo, dinheiro e recursos, a RS nas PME surge associada à eficácia da gestão (aumento da motivação dos colaboradores, melhoria de relacionamento com o cliente) ou à filantropia e ao desejo de contribuir para a melhoria da sociedade em que se inserem. *“A RS surge, assim, inscrita nas PME de forma implícita e não estruturada (...). O enfoque está orientado para a adoção de medidas simples, baratas e, normalmente, com resultados concretos”* (Santos et al. 2006: 16).

Apontam estes autores algumas das principais motivações das PME para a prática de RS: (1) os valores ético-sociais do responsável pela empresa; (2) o aumento da fidelização dos clientes; (3) a melhoria da relação com a comunidade e com as autoridades; (4) a criação de uma boa relação com clientes e parceiros de negócio; (5) o aumento do nível de satisfação interna e motivação dos colaboradores e (6) a pressão dos clientes para a prática de medidas a vários níveis, nomeadamente ao nível ambiental.

Um estudo elaborado pelo Observatório das PME Europeias datado de 2004 e citado por Santos et al. (2006: 45), refere que cerca de 55% das PME apontam as razões éticas como motivação para o envolvimento em práticas de RS, sendo que 33% referem a melhoria da relação com a comunidade e 26% o aumento da fidelização dos clientes. *“As motivações representam o ‘lado afetivo’ do que induz/impulsiona o desenvolvimento de práticas de RS”* (Santos et al 2006:145).

As motivações mais frequentes são aquelas que estão associadas a questões de natureza ética e imbuídas do espírito de boa cidadania. Aliadas a estas surge, também, a imagem que a empresa pretende ter no mercado e na comunidade. Na realidade, há uma consciencialização crescente das vantagens competitivas inerentes à adoção de práticas social e ambientalmente responsáveis.

#### 2.1.6 A ISO 26000 como referência conceptual e institucional

As empresas são socialmente responsáveis por preocupação ou por estratégia? As formas como as empresas apresentam e divulgam as suas estratégias de RS são, muitas vezes, encaradas com desconfiança pelos próprios colaboradores da empresa, que veem estas medidas como estratégias de negócio (Costa, 2011). Divulgada globalmente a 1 de novembro de 2010 em Genebra, a ISO 26000 *“é uma norma que estabelece as diretrizes sobre responsabilidade social através de um escopo amplo que incorpora a dimensão social, ambiental e económica do desenvolvimento sustentável”* (Costa, 2011: 6).

A ISO 26000 trouxe novos elementos à discussão, nomeadamente sobre o papel das empresas na construção de uma sociedade global, onde se impõe o respeito pelos valores e pelo meio ambiente (Figueira e Dias, 2011). Estes autores referem que o consumidor é cada vez mais exigente na qualidade dos produtos e serviços a que recorre. No entanto, referem também que esse conceito de qualidade não se cinge apenas a produtos ou serviço *per si*, mas também ao processo de produção inerente à sua criação *“Há uma perceptível mudança de valores que deve ser agregada ao conceito de qualidade do produto ou serviço. Aspetos como a preocupação com o meio ambiente, a comunidade, a pobreza, a discriminação de todo o tipo e a qualidade do ambiente de trabalho influenciam, decisivamente, a perceção dos consumidores”*. (Figueira e Dias, 2011: 69).

A última década ficou marcada pelo crescimento da família ISO, que se tem expandido para novas áreas como a eficiência energética, a emissão de gases poluentes e a RS (Balzarova e Castka, 2017). De acordo com estes autores, a ISO 26000 tem sido particularmente importante. *“The ISO 26000 guidance standard for social responsibility represents an important instrument in managing social responsibility in organizations”* (Balzarova e Castka, 2017: 819).

Esta norma foi pioneira no desenvolvimento de processos que implicam a existência de múltiplos *stakeholders*. É de referir que, apesar de ser datada de 2010, a ISO 26000 começou a ser desenvolvida em 2005, depois de vários anos de discussão e preparação (Moratis e Cochius, 2011). Apesar das inúmeras definições de RSC, estes autores apontam uma definição de RSC de acordo com a ISO 26000, que dizem reunir consenso. Assim, Moratis e Cochius (2011: 20) definem um significado: *“Taking responsibility for the negative effects of social and ecological footprints: increasing the positive effects of organisations on society; and being accountable and responsible for both negative and positive effects”*.

A vontade das empresas em assumirem as suas responsabilidades, a consciência relativamente aos impactos que as suas decisões e atividades têm na sociedade e no meio ambiente e a capacidade para atuar de uma forma estrutural determinam se uma empresa é, ou não, socialmente responsável. A ISO 26000 é composta por sete cláusulas, dois anexos e a bibliografia.

A primeira cláusula refere-se ao propósito das diretrizes, aos conceitos e definições; a segunda cláusula aponta os termos das diretrizes, os antecedentes, as tendências e as características da RS; e a terceira cláusula à elaboração sobre a RSC e à forma como o conceito é interpretado pelas diretrizes. Na cláusula quarta, os princípios de RS são descritos genericamente, nas suas matérias fundamentais, sendo a cláusula cinco aquela em que se reconhecem as responsabilidades e o envolvimento dos diferentes *stakeholders*. A cláusula sexta aponta os principais temas de RS, bem como as questões inerentes à RS. Finalmente, a cláusula sétima é aquela em que se integra a RS no âmbito das organizações; aqui inclui-se a comunicação dos compromissos e do desempenho relacionados com a RS (Moratis e Cochius, 2011: 53; Figueira e Dias, 2011: 73).

Assim, referem estes mesmos autores, os fundamentos de RS nos quais se baseia a ISO 26000 podem ser esquematizados conforme a figura abaixo:



*Figura 8: O fundamentos da ISO26000*

*Elaboração própria a partir de Moratis e Cochius (2011:55) e Figueira e Dias (2011:74)*

Preocupa-se esta norma com questões que se referem aos direitos dos consumidores e dos colaboradores, com os direitos humanos e com o comércio justo, com o combate à discriminação e com a proteção das populações mais desfavorecidas.

Estas temáticas são aquelas que se inserem na classificação das “boas práticas”; não se deve, no entanto, descartar a evolução do conceito de RS. Cabe, assim, nesta norma, a evolução dos assuntos-chave para outros que se revelem mais adequados no futuro. A ISO 26000 surge, pelo seu conteúdo e metodologia, como uma referência na criação de políticas e práticas de RS. *“ISO 26000 is a new and challenging instrument for social responsibility. As the ISO acknowledges, this is the most complex standard in the group of management standards”* (Balzarova e Castka, 2017:822).

É importante referir que a ISO 26000 se veste de um caráter diferente da maioria das normas, uma vez que não é uma norma de gestão pura, mas antes um guia para as empresas no âmbito da RS (Pojasek, 2011). No documento da ISO 26000 é referido que esta se destina a todas as organizações, encorajando-as a tornarem-se socialmente mais responsáveis através dos standards da norma. *“ISO 26000 provides a number of methods to help ensure that actions taken to enhance social responsibility performance will represent a serious commitment to continual improvement”* (Pojasek, 2011:89).

Concerne referir que, na tentativa de controlar o “uso” da RS como fator de competição, a normalização assumiu um papel de relevo. Referindo-se à ISO 9000, ISO 14000 e ISO 26000, referem Fernández et al. (2013:93): *“O objetivo desta e outra normalização social consiste em colocar uma barreira à falta de responsabilidade social, ética nos negócios e práticas de gestão abusivas, bem como a garantir uma uniformização na divulgação de informação socialmente responsável que uma empresa produz”*. Na realidade, referem Figueira e Dias, o objetivo primordial da criação desta norma é estabelecer o significado de RS e a forma como a RS interage com as diferentes organizações, sejam de pequena, média ou grande dimensão.

Balzarova e Castka (2017) apontam algumas questões que fazem da ISO 26000 relevante, não só no panorama global como relativamente a outras normas de qualidade. Primeiramente, referem que esta norma é adotada nas mesmas regiões geográficas que as restantes ISO. Por outro lado, do seu estudo constataram que ainda que sejam as empresas a adotar maioritariamente esta norma, também as Organizações Não-governamentais fazem uso da ISO 26000. Em terceiro lugar, e a um nível organizacional, a conceptualização do conceito de RS é a chave do sucesso na adoção da ISO 26000.

“Broadly, stakeholder management and the identification of core social responsibility are the main areas where organizations are likely to struggle. Again, the connection with other standards is obvious: issues of top management commitment and procedural maturity are key for ISO 26000 as well as for other standards”. (Balzarova e Castka, 2017: 823).

Finalmente, constataram os mesmos autores que a ISO 26000 é o instrumento mais importante na área da RS.

## 2.2: A Responsabilidade Social na Hotelaria e Turismo

### 2.2.1 Turismo Responsável

Os Westin Hotels & Resorts converteram em 20.000 pijamas para crianças carenciadas cerca de 13.500 quilos de lençóis, toalhas e roupões inutilizados (Feldman, 2018). Os hotéis Best Western encorajam os membros dos seus programas de fidelização de clientes a doar os seus pontos para iniciativas diversas. Há alguns anos, os seus hóspedes podiam doá-los para a Word Vision, ajudando as vítimas do tsunami. Os Hotéis Marriott apostaram na certificação LEED, que os atesta como “green hotels” (Levy e Park, 2011).

Estes são apenas alguns exemplos, entre muitos outros, de iniciativas de RSC na indústria hoteleira. *“A CSR orientation not only contributes to the common good of society, but can engage employees, connect with consumers, boost profits and even stave off regulatory threats from government”* (Levy e Park, 2011: 147). O desenvolvimento de políticas de RSC imprime nos negócios o compromisso de um comportamento ético no desenvolvimento das suas atividades económicas, enquanto contribuem para uma melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e famílias e da comunidade envolvente. Espera-se das empresas que, desta forma, assumam voluntariamente preocupações sociais e ambientais no desenrolar das suas operações e em conjunto com os vários *stakeholders* (Levy e Park, 2011:147).

Na realidade, há uma grande expectativa em torno das ações que os hotéis podem vir a desenvolver, nesta matéria. Kim et al. (2016:1585) referem: *“About 60 per cent of surveyed industry professionals perceived that their customers expect them to be involved in CSR activities”*. Face a esta expectativa, e tendo em conta o desenvolvimento de um turismo com consciência social, Hanafiah et al. (2006) sugerem várias noções de produtos turísticos éticos.

O turismo nestes moldes ganhou atenção e passou a fazer parte do planeamento de vários governos. Desta forma, alcança-se um turismo focado na integridade ambiental, na justiça social e que maximiza os benefícios que tem para a comunidade. Kucukusta et al. (2013:19), referindo-se às empresas hoteleiras, afirmam que uma organização socialmente responsável enfatiza a sua relação com os diferentes *stakeholders* – colaboradores, clientes e fornecedores – e, por outro lado, participa em trabalho solidário, apoia as atividades locais e promove a proteção do ambiente. A RSC, segundo Kucukusta et al. (2013), deixou de ser um tema periférico para se tornar uma atividade primária e uma forma de gestão para os hotéis.

O turismo contém, em si mesmo, poder: o poder de produzir efeitos ecológicos, sociais, culturais, económicos e políticos. Esse poder fomentou o aparecimento de várias formas para o desenvolver, mas todas elas pretendem assegurar que as potencialidades do turismo se sobrepõem aos malefícios de que pode ser causador (Grimwood et al., 2015). A responsabilidade tornou-se estratégica no turismo. *“Responsible tourism has received attention as a sustainable development tool in the tourism industry, as well as the entire sustainability community”* (Musavengane, 2019:786).

De acordo com este autor, são vários os estudos que têm demonstrado a importância do turismo responsável para a indústria do turismo. Assim, desde a década de 80 (Kucukusta et al., 2013) que o turismo massificado foi sendo progressivamente substituído por formas alternativas de turismo, às quais se deram inúmeras designações e serviram de base a vários conceitos (Mihalic, 2016:461): “*Alternative, soft, quality, eco, responsible, minimum impact tourism, green and ethical tourism*”. Sendo que todas estas formas de turismo se apresentam como uma alternativa ao turismo massificado que se revelou social, ética e politicamente intolerável.

Sendo a indústria hoteleira uma das que cresce mais rapidamente ao nível mundial, o turismo é muitas vezes encarado como uma atividade primordial (Grosbois, 2012), uma vez que o público e os consumidores revelam uma preocupação crescente com os impactos negativos da indústria hoteleira, assistindo-se a uma tendência crescente para mitigar esses efeitos. Holcomb et al., ainda em 2007, referem que, a partir dos anos 2000, o setor da hotelaria e turismo começou a comportar-se de uma forma ética e a indústria começou a prestar atenção à RSC de uma forma mais assertiva.

No entanto, consideram estes autores que quase uma década depois ainda muito estaria por fazer. Em sentido contrário a estas considerações, e alguns anos mais tarde, o Editorial do Journal of Cleaner Production 111 (2016) considera que o turismo conta com uma longa tradição em iniciativas ligadas à sustentabilidade e que terá sido um dos primeiros setores a estabelecer definições e princípios associados à sustentabilidade, bem como a criar estratégias e planos de ação. A realidade foi mudando e o setor hoteleiro abraçou a noção de RS como um todo. “*Many hotels and other tourism related businesses have sought to show their credentials by initiatives intended to bring benefits to societies and environments in addition to those accruing from business success*” (Ghaderi et al., 2019: 41).

Os vários impactos negativos (sociais, culturais e ambientais) que o turismo pode causar são uma das razões que levou vários hotéis a envidar esforços para mitigar esses impactos. O rápido crescimento do setor do turismo, associado ao crescimento de grandes grupos hoteleiros a operar em vários continentes, em simultâneo, contribuiu para um aumento de programas de RSC ao nível global (Ghaderi et al., 2019). Grupos hoteleiros de grande dimensão detêm muito poder e muita influência e as suas ações tendem a ser seguidas por outras unidades hoteleiras de menor dimensão. Se, por um lado, os destinos agraciam a chegada dos hotéis pelo impacto económico que proporcionam, por outro lado, alguns destinos – antevendo impactos negativos – criam resistência à chegada dos hotéis; referem Ghaderi et al. (2019) que os hotéis responderam às críticas criando programas de RSC que foram desenhados para proteger o ambiente das comunidades em que se inserem, bem como para melhorar as condições de vida das populações.

Uma das razões pela qual a responsabilidade se tornou uma prática comum no turismo terá sido a consciencialização de que as comunidades devem beneficiar com o turismo. Como refere Musavengane (2019), o setor do turismo depende das pessoas, dos lugares e da interação entre ambos, não podendo descurar as responsabilidades que tem em gerar benefícios ao nível da

sustentabilidade, da preservação das culturas locais ou da promoção do emprego. O termo Turismo Responsável (TR) é, frequentemente, associado ao de Turismo Sustentável (TS), dado que ambos partilham os mesmos pilares: justiça social, integridade ambiental e maximização dos benefícios locais. Aliás, as empresas hoteleiras tendem a comunicar o seu empenho em medidas de RSC sob o 'banner' da sustentabilidade (Levy e Park, 2011).

Importa, no entanto, salientar que TR e TS são conceitos distintos, ainda que caminhem lado a lado (Musavengane, 2019). A junção destes dois conceitos foi estudada por Mihalic (2016). A autora sugere mesmo uma nova designação que abarca o TR e o TS à qual chamou de 'Responsustable'. Também esta autora advoga que o TR se baseia no conceito do TS. Esta quase interdependência entre TR e TS acontece devido à forma como os hotéis se posicionaram quando pretendem demonstrar que são responsáveis.

Medidas como a reutilização de toalhas pelos hóspedes, a utilização de produtos amigos do ambiente ou a compostagem de sobras alimentares são eminentemente enquadradas quer na noção de sustentabilidade, quer na noção de responsabilidade. Estando estas ações enquadradas no "triple bottom line" da sustentabilidade: profit, people and planet. Muitas das ações de RSC dos hotéis passam por medidas ligadas à proteção do meio ambiente (Levy e Park 2011), sendo inegável que ser sustentável, é ser responsável.

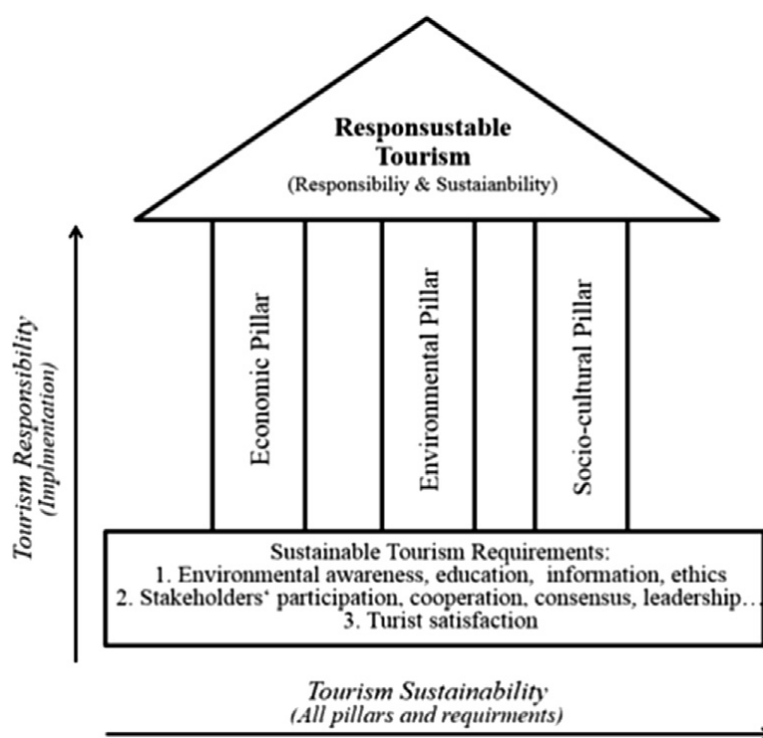
O que é TR? É um conceito de turismo que respeita o ambiente natural, construído ou cultural dos anfitriões, bem como os interesses de todas as partes interessadas. Mathew e Sreejesh (2017) e Hanafiah et al. (2016) afirmam que a prática do turismo responsável se tornou no princípio e no conceito mais popular do desenvolvimento moderno do turismo. Referem Grimwood et al. (2015) que o termo TR tende a evidenciar um processo de planeamento e de desenvolvimento que pretende assegurar o envolvimento na comunidade, a gestão sustentável dos recursos, a distribuição equitativa dos recursos e um impacto negativo mínimo nos locais onde se desenvolve. Recuando à razão da sua existência, o TR surge como reação às práticas destrutivas e à exploração abusiva a que se tem vindo a assistir, sobretudo nos países em vias de desenvolvimento (Lee et al., 2017).

Pode definir-se o TR, segundo Mathew e Sreejesh (2017:83), como: *"Responsible tourism is a tourism initiative to achieve good tourism business opportunities through enhanced holiday experiences, quality of life of local residents, socio-economic benefits and protection of natural resources in the tourism destinations"*. Estes autores referem um estudo realizado por Spenceley et al., em 2002, no qual estes autores estudaram os diferentes benefícios associados às iniciativas de TR, tendo-se concluído que 66% dos operadores turísticos que participaram no estudo defendem que as iniciativas desta índole têm um impacto positivo nas comunidades locais. Apesar desta conclusão, Mathew e Sreejesh (2017) referem outros estudos que reconhecem o impacto destas iniciativas, mas que apontam que os proprietários dos negócios não estão dispostos a despende tempo nem dinheiro na promoção deste tipo de iniciativas.

Apesar do intenso debate acadêmico em torno da responsabilidade e da sustentabilidade do turismo, a realidade é que na sua aplicação prática persistem algumas dificuldades.

“Tourism stakeholders are applying sustainability practices at a low pace. Further, some destinations might inaccurately promote themselves as sustainable and increase the expectations of new tourists, who are then confronted with the gap between the actual and the promised (advertised) sustainability” (Mihalic, 2016:462).

Esta autora realizou um estudo e apresentou um modelo baseado em três fases: Awareness, Agenda and Action. Este modelo, a que deu o nome de Triple-A Model, pretende promover um desenvolvimento eficaz daquilo a que deu o nome de “responsustable”. Para entender o modelo Triple-A é necessário entender o que é o turismo “responsustable” e quais os seus pressupostos. Mihalic (2016) esquematizou desta forma:



*Figura 9: Modelo de compreensão do turismo 'responsustable'*

*Baseado nos três pilares e três requisitos (Mihalic, 2016:463)*

Este modelo é composto por três princípios básicos, sobre os quais assenta o turismo “responsustable”. “These principles, also known as the three pillars, demand consistency with economic as well as socio-cultural and environment objectives and enable tourism operations to remain competitive in the long run” (Mihalic, 2016: 463). Refere a autora que este conceito dos três pilares inspirou a maior parte da pesquisa sobre sustentabilidade e penetrou em inúmeras estratégias e documentos sobre as políticas no setor do turismo.



Este é, também, o modelo que serviu de base para o que a autora defende, o Triple-A, que se baseia em quatro estágios de evolução sobre o comportamento responsável identificados pelo economista suíço Bruno Frey, referido por Mihalic (2016), em 1985: O primeiro estágio, designado por *“pre-environmental-protection thinking”*, assume que a sociedade não tem consciência dos problemas ambientais; o segundo estágio, designado como *“awareness of environmental harm”*, ocorre quando se torna impossível a sociedade negar os factos; o terceiro estágio, designado *“discussion about environmental policy”*, indica que a sociedade desenvolve a intenção de se mobilizar para as ações adequadas; e o quarto estágio, designado por *“implementation of environmental policy”*, implica que são efetuadas determinadas ações que vão promover os resultados esperados.

Tendo por base todos estes pressupostos e fases, Mihalic (2016) criou uma pirâmide. *“The challenge of our pyramid is that it is based on a three-pillar sustainability understanding and thus reflects awareness, agenda and action in three different areas: economic, environmental and social-cultural (...) the pyramid is the sum of three different pyramids and can be broken down into those three, one for each pillar”* (Mihalic, 2016: 467):

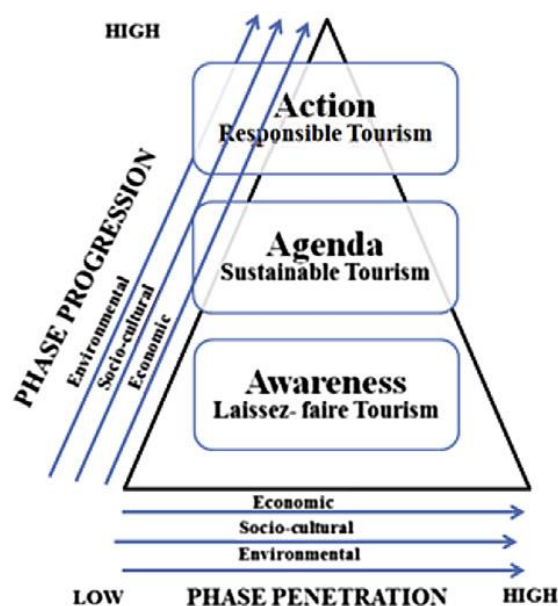


Figura 10: O modelo Triple-A para uma forma de turismo responsável e sustentável

(Mihalic, 2016: 467)

Mihalic (2016) refere que se pode perceber um comportamento responsável em todos os patamares desta pirâmide. Assim, se é entendido que o destino é responsável pela tomada de consciência dos danos e pela sua minimização, então, essa responsabilidade implica o desenvolvimento de um plano de ação. Considera-se, assim, que o termo TR se refere a todos os estágios da pirâmide. *“Indeed, we used the term responsible tourism in a narrower sense limited to actual behaviour that makes real tourism more sustainable”* (Mihalic, 2016: 469).

*“The responsibility of hotels towards their natural, economic, social and cultural environment is part of the tourist product, determining quality and satisfaction of the tourist’s experience”* (Ettinger

et al., 2018: 95). A noção de responsabilidade tornou-se indissociável do turismo, da hotelaria e do lazer. Ettinger et al. (2018) salientam que o setor do turismo tem aumentado o nível de compromisso com ações de RS que promovem o bem-estar social, para além das suas obrigações. Este compromisso deve-se, também, ao aumento da consciência social dos clientes, que começam a ser mais exigentes relativamente à adoção de medidas de RS pelas empresas hoteleiras. Segundo estes autores, o desafio que se coloca aos hotéis passa não só pela mensuração da RSC, mas também pela forma como as ações de RSC são comunicadas aos diferentes *stakeholders*.

Num estudo realizado por Holcomb et al. (2007), conclui-se que, nesta época, os dez hotéis de topo ao nível mundial ainda teriam bastante a aprender no que respeitava à forma como divulgavam as suas atividades de RSC. As empresas começavam a perceber os benefícios de divulgarem as suas ações. Teria chegado o tempo de as empresas hoteleiras mostrarem a sua hospitalidade não apenas aos seus hóspedes, como também à sua comunidade (Holcomb et al., 2007).

*“For the public perception of a hotel’s practiced social responsibility what counts is not only what the hotel does, since stakeholders would rarely know about that, but what the hotel communicates that it does and how this is then perceived by its stakeholders”* (Ettinger et al., 2018: 95). No entanto, para que assim seja, referem estes autores que os consumidores e os restantes *stakeholders* devem receber toda a informação relevante sobre os compromissos de RSC dos hotéis, de forma a tomarem as suas decisões.

Conscientes desta evolução no âmbito das ações de RSC, os hotéis implementam as práticas de sustentabilidade e promovem alternativas éticas para os seus consumidores tendo em mente que a irresponsabilidade dos seus atos pode criar impactos ambientais, sociais e culturais irreversíveis (Ettinger et al., 2018). Refere o Editorial do Journal of Cleaner Production 111 (2016) que qualquer modelo orientado para a sustentabilidade só será viável se contar com o apoio e compromisso de todos os *stakeholders* envolvidos.

No contexto da RSC no turismo, releva perceber o papel da economia moral deste setor. Como referido no capítulo anterior, a RSC pode ser encarada como comprometedora da acumulação de capital. A economia moral, referida por Su et al. (2013:232), é fundamental no setor do turismo. Assim, estes autores propuseram-se a compreender a economia moral do turismo, analisando a forma como as atividades económicas no setor do turismo são influenciadas pelas normas morais e como é que essas normas são comprometidas pela lógica da acumulação de capital. A economia moral do turismo assenta nos princípios do TR e do desenvolvimento ético.

Aquilo que se tem observado, através das diferentes pesquisas focadas nos aspetos morais dos comportamentos sociais, é o questionar de quais os benefícios que se obtêm nos negócios turísticos que são socialmente responsáveis. Um trabalho realizado por Gibson-Graham e Cameron, em 2007, citado por Su et al. (2013), avaliou a responsabilidade daquilo a que chamam os empreendedores sociais e concluiu que: *“The core business is not to maximize surplus value*

*and private profit, but to directly increase community wellbeing, especially the groups who are economically marginalized*” (Su et al., 2013:233).

Por outro lado, releva salientar o papel que os turistas têm nesta promoção da responsabilidade. (Lee et al., 2017). Cada vez mais é possível perceber um interesse social crescente relativamente ao conceito de TR: *“There is this notion that tourists can act responsible at tourism destinations in various ways by engaging in environmentally friendly practices, showing greater awareness and sensitivity to local costumes and values, or purchasing a greater portion of local goods and services”* (Lee et al., 2017: 298). As responsabilidades que se esperam dos turistas assentam em três áreas: económicas, socioculturais e ambientais.

Apesar de toda a evolução que a sustentabilidade e responsabilidade têm feito ao longo dos anos pela indústria hoteleira, é relevante salientar que é um caminho feito de pequenos passos. Referem Agyeiwaah et al. (2017) algo que é sempre necessário ter em conta quando se fala de sustentabilidade, que é a mensuração dos resultados obtidos através das medidas de RSC. Se a sustentabilidade económica pode ser medida com alguma celeridade e eficácia, a sustentabilidade social, cultural e ambiental só pode ser medida a longo prazo e, em alguns casos, é necessário passar algumas gerações: *“Moreover, sustainability is a never ending journey, as technical and managerial innovations along with changes in consumer behaviour will always create opportunities to improve performance”* (Agyeiwaah, 2017: 26).

## 2.2.2 Os efeitos da RSC para os Hotéis

*“In recent years, the significance of CSR for tourism-related industries has further increased. Today, these industries face challenging tasks to satisfy more socially conscious travellers who are concerned with CSR issues and consequently have adopted various socially responsible activities to respond to their customers’ demands”* (Inoue e Lee, 2011: 790). Estes autores apontam a importância de ter em conta as implicações e benefícios das medidas de RSC na performance financeira das empresas.

A partir da perspectiva da busca de lucro, Inoue e Lee (2011) propõe-se a perceber o efeito financeiro que as medidas de RSC têm em 5 áreas distintas: (1) na relação com os colaboradores, (2) na qualidade do produto, (3) nas relações com a comunidade, (4) nas questões ambientais e (5) em questões diversas. Ao avaliar distintamente o efeito das medidas de RSC ao nível do curto prazo e da rentabilidade futura das empresas turísticas, em cada uma destas áreas, estes autores concluíram que o envolvimento corporativo em questões diversas afeta positivamente a rentabilidade futura da indústria hoteleira. No mesmo sentido, Yoon e Chung (2018) avaliaram os efeitos da RSC na performance das empresas sob a perspectiva dos diferentes *stakeholders*.

Nos últimos anos, várias empresas hoteleiras desenvolveram iniciativas de carácter ambiental e social. Referem Yoon e Chung (2018) que o desenvolvimento dessas medidas ocorre para que

sejam satisfeitas as necessidades dos diferentes *stakeholders*, seja através da utilização de materiais reciclados, do melhoramento das condições de trabalho dos colaboradores ou através de contributos de caridade para o desenvolvimento da comunidade em que se inserem. Importa distinguir entre os *stakeholders* internos e externos.

Referem estes autores exemplos que explicam uns e outros. Se no Starbucks a empresa atua junto dos *stakeholders* internos, ao oferecer apoio à educação aos colaboradores que são vitais para a empresa, a McDonalds atua junto dos seu *stakeholders* externos, ao proporcionar comida, alojamento e apoio médico a crianças doentes e às suas famílias. Uma e outra prática, referem Yoon e Chung (2018) e Kucukusta et al. (2013), contribuem para o aumento da reputação das empresas, o que vai originar benefícios económicos para as empresas.

Esta é uma realidade que perpassa para as empresas hoteleiras. De acordo com a teoria dos *stakeholders* de Freeman, referenciada por Yoon e Chung (2018) e por Mahammed e Rahid (2018), o valor e a performance das empresas podem ser determinados por ações estratégicas que estas promovem de forma a satisfazer as expectativas e os interesses dos diferentes *stakeholders*.

“A CSR strategy on the well-being of the internal stakeholders could improve employees’ productivity and loyalty, which could, in turn, lead to an increase in the firm’s financial performance. CSR for external stakeholders may not directly impact a firm’s operating profitability and efficiency in the short-term. However, it may help the organization to develop a favourable reputation and increase in the customer satisfaction level, eventually enhancing a firm’s future and intangible stock market value” (Yoon e Chung, 2018: 90).

Apontam ainda Mahammed e Rashid (2018) que as iniciativas de RSC contribuem para a melhoria da imagem da empresa diante de vários olhos. Não apenas os dos *stakeholders*, mas também os clientes e colaboradores.

A RSC é uma ferramenta importante que pode construir e fortalecer a reputação corporativa, quando os seus *stakeholders* entendem a empresa como ética. Para os hotéis, a reputação é crucial e decisiva para que sobrevivam numa área tão competitiva como o é a hotelaria. Uma boa reputação é vital e uma má reputação pode levar ao decréscimo das taxas de ocupação ou de investidores. Por outro lado, essa preocupação crescente com a implementação de medidas de RSC também se deve aos *stakeholders*, que estão cada vez mais sofisticados, mais educados e mais informados (Tsai et al., 2012).

O resultado desta evolução é uma elevação dos padrões de exigência, a vários níveis, nomeadamente ao nível de se esperar que as empresas nos quais são parte interessada sejam boas cidadãs corporativas. Assim, as empresas tendem a atuar com cada vez mais consciência e responsabilidade ao nível ambiental, dado que as suas opções podem influenciar as atitudes dos *stakeholders* para com a empresa, nomeadamente, no que respeita a investimentos futuros. Entre os *stakeholders*, importa referir a importância dos colaboradores, que são *drivers* fundamentais no que respeita à RSC.

Tsai et al. (2012) afirmam que é fundamental que a empresa e os colaboradores partilhem os mesmos valores e crenças, de modo a alcançar o benefício máximo dessas ações de RS. *“Stakeholder consultation, certainly including employees, is the key to establishing the triple bottom line, through which a company could expand its responsibilities to ecological and social performances besides financial performance”* (Tsai et al., 2012: 1144). O resultado de um estudo realizado por Ghaderi et al. (2019) sobre a relação da performance das empresas e a RSC vai no mesmo sentido do que foi referido por Tsai et al (2012). Referem inequivocamente estes autores, no seu estudo, que a RSC contribui para o aumento dos lucros e do valor dos hotéis. Acrescentam, ainda, que a RSC tem consequências diretas e indiretas para todos os *stakeholders* sem exceção bem como para a sociedade.

Os colaboradores dos hotéis assumem um papel de relevo quando se fala de RSC. Podem potenciar as iniciativas desta índole e, por outro lado, também podem beneficiar das mesmas. *“Hotels that execute and communicate CSR efforts to current and potential employees can lower staff turnover, strengthen employee engagement, raise staff morale and better recruit high-performing candidates”* (Levy e Park, 2011: 148). Kim et al. (2016) realizaram um estudo no qual avaliaram os efeitos da RSC nos colaboradores dos hotéis e concluíram que as medidas levadas a cabo pelos hotéis contribuem positivamente para a qualidade da vida de trabalho dos colaboradores, bem como para a sua satisfação laboral.

Os resultados desse estudo fazem, no entanto, uma distinção entre os vários tipos de medidas de RSC. Se as iniciativas de RS filantrópicas e económicas foram reconhecidas como positivas para a qualidade de vida dos colaboradores, as iniciativas de âmbito legal e ético não influenciam a sensação de bem-estar dos colaboradores que participaram neste estudo:

“A number of reports mention that at potential employees take account of firms’ social and environmental responsibility when select their jobs. They may consider whether the firm contributes to the community in an environmentally and responsible manner and whether the business is governed in a fair and transparent fashion” (Kim et al., 2016: 1585).

Acrescentam estes autores que a RSC é uma estratégia importante para gerir os colaboradores, dado que não só aumenta a satisfação com o trabalho, como promove a orientação para os clientes e a confiança organizacional. Esta questão, salientam Kim et al. (2016) e Kucukusta et al. (2013), é ainda mais importante para a indústria hoteleira do que para as restantes indústrias, uma vez que, nesta área, os colaboradores desempenham um ativo fundamental, uma vez que são a ligação entre os hotéis e os clientes: *“Happy employees lead to happy customers, this will enhance customer satisfaction and thus loyalty”* (Kucukusta et al. 2013: 21).

No que respeita aos colaboradores, releva abordar a cultura de cidadania organizacional (CCO). Se a RSC se tornou num paradigma de gestão da indústria do turismo, a realidade é que os colaboradores assumiram um papel primordial, pelas razões já mencionadas. A motivação e a satisfação laboral estão muitas vezes baseadas na CCO promovida pelas empresas hoteleiras junto dos seus colaboradores (Supati e Butcher, 2019). No entanto, a promoção de uma CCO

está dependente do conhecimento que as empresas têm sobre os colaboradores e, mais, sobre os valores embutidos em cada uma das gerações.

Referem estes autores que a Geração X, a Geração Y e os Millennials têm valores diferentes, que devem ser conhecidos para que se obtenham o melhor resultado do trabalho de cada uma dessas gerações. Supati e Butcher relacionam a RSC e o CCO com aquilo a que chamam “*meaningful work*”, que é muito evidente na Geração Y e ainda mais nos millennials. “*Meaningful work allows employees to feel more whole, be more motivated and feel a greater values alignment with their organization. In particular, authors have reported that employees with high levels of perceived meaningful work exhibited higher levels of citizen behaviour*” (Supati e Butcher, 2019: 10). Num estudo realizado por estes autores, conclui-se que entre as várias formas possíveis de ser responsáveis, os hotéis devem escolher aquelas com as quais os colaboradores mais se identificam, uma vez que essa atividade trará mais vantagens não só para os seus diretos beneficiários, como também para os próprios hotéis.

Não se pode ignorar a relevância de um outro *stakeholder*: o cliente. Referem Mohammed e Rashid (2018:358): “*CSR has become a core concept in the context of the hotel industry where it is considered as a significant factor in competition and a firm’s survival primarily because CSR influences customer satisfaction*”. Nenhum hotel consegue ser bem-sucedido se não preenche as expectativas dos seus clientes; os hotéis bem-sucedidos preocupam-se sempre com aquilo que determina a satisfação dos clientes e há alguns estudos, que apontam que as medidas de RSC influenciam indiretamente a satisfação dos clientes.

Os hóspedes dos hotéis, referem Mohammed e Rashid (2018) e Ghaderi et al. (2019), preocupam-se com os recursos do planeta e com o habitante da Terra. Mais, esses mesmos hóspedes tendem a tomar opções que protejam um e outro e percebem, com clareza, a noção intelectual, emocional e espiritual associada à noção de bem-estar, tal como têm a consciência do impacto das suas decisões de compra. “*The above are issues that have to be noted by hospitality firms in order to play a productive societal role through the introduction of CSR into strategies to bring about customer satisfaction, loyalty and sustainable competitiveness*” (Mohammed e Rashid, 2018: 359). No seu artigo, estes autores dão como provada a relação entre as várias dimensões da RSC (económica, ética, legal e filantrópica) e a satisfação dos clientes.

Sue et al. (2017), referem que a satisfação do cliente é um elemento vital para que se estabeleça uma relação de longo prazo entre hotéis e hóspedes. A satisfação dos clientes é proporcional à reputação que os hotéis conquistam, sendo que são tanto maiores diante dos olhos dos *stakeholders* quanto a qualidade e a fiabilidade que demonstram. Kucukusta et al. (2013) propuseram-se a perceber o efeito das práticas de RSC no cliente sob quatro dimensões (qualidade de serviço percebida, preferência face a outros hotéis, predisposição para pagar e imagem de marca) e cinco aspetos (comunidade, política de empresa, missão e visão, força de trabalho e meio ambiente). Concluíram que os aspetos “meio ambiente” e “missão e visão” são os que mais afetam as quatro dimensões referidas.

A satisfação dos clientes está, muitas vezes, associada à imagem que guardam da empresa ou do hotel. Essa imagem está, também, associada à forma como as medidas de RSC são comunicadas aos clientes. *“Philanthropic acts towards specific humanitarian causes, health education and participation in community building programs encourage a sense of identification and loyalty among consumers”* (Mohamed e Rashid, 2018: 361). No mesmo sentido, Chen e Lin (2015) sugerem que as doações corporativas para a caridade criam valor para os *shareholders*.

Este tipo de doações pode persuadir os *stakeholders*-chave de que a empresa é socialmente responsável, dado que uma imagem positiva pode criar vantagens competitivas ao nível da diferenciação da marca, na lealdade dos *stakeholders* e na segurança relativamente aos investimentos. Ao avaliarem as empresas hoteleiras de Taiwan, estes autores concluíram que as doações corporativas para a caridade têm efeitos benéficos: em *“Doing well by doing good?”*, Chen e Lin (2015) acrescentam que as empresas hoteleiras com melhor performance corporativa (*doing well*) têm uma maior predisposição para fazer doações corporativas para a caridade (*doing good*). Sendo que as empresas mais rentáveis são as que estão mais suscetíveis a ter fundos disponíveis para fazer este tipo de doações. No entanto, importa salientar que a RSC está para além da filantropia. A preocupação crescente com a RS pode contribuir para o aumento da receita dos hotéis, bem como do ganho de vantagens competitivas face a outras unidades que não tenham este tipo de postura.

Por outro lado, a RSC pode aumentar a eficiência e ser usada como ferramenta de marketing: *“A company could benefit from informing consumers on its CSR activities because consumers are willing to take actions to help promote CSR by paying more for ethical products. On the other hand, consumers may boycott companies that are socially irresponsible”* (Tsai et al., 2012: 1145). O mesmo referem Kucukusta et al. (2013) e Ghaderi et al. (2019), que afirmam que a RSC e o desenvolvimento estratégico têm sido incorporados na visão e no planeamento das empresas, mas que também são usados pelos planos de marketing para promover as empresas. A RSC pode também resultar no aparecimento de novos produtos e mercados (Kucukusta et al., 2013), como, por exemplo, a venda de experiências ecológicas ou de produtos biológicos.

Quando se aborda a RSC, concerne abordar a filantropia corporativa (FC). Entende-se a FC, segundo Chen (2019), como as doações que são feitas pelas empresas no âmbito dos seus programas de RSC. Essas doações podem ocorrer sob diversas formas, desde a doação de bens, a doações monetárias ou até mesmo a disponibilização de meios ou serviços, bem como permitir aos seus colaboradores que participem em atos solidários durante o tempo laboral. Chen (2019) abordou esta temática de modo a perceber de que forma as empresas do setor hoteleiro eram ou não afetadas pela FC.

Neste artigo, o autor refere que a FC pode, de facto, criar e aumentar valor à empresa, afetando positivamente a performance que estas têm. Sue et al. (2017) acrescentam que a RSC desempenha um papel determinante na performance social e económica de uma empresa: *“Not until recently, hospitality companies have extensively engaged in CSR practices in their attempt to create and maintain a long-term, mutually beneficial relationship with their stakeholders”* (Sue

et al., 2017: 240-241). Goldseker e Moody (2017), a propósito da FC, referem que se está a entrar na era dourada das doações, sendo os millennials os mais relevantes filantropos de sempre. Não se referem os autores à quantidade daquilo que é doado, mas à forma como é doado: *“Next gen donors want to go all in with the organizations they support, giving talent rather than just treasure, building more intimate relationships and working closely as partners who share in the subsequent challenges and success”* (Goldseker e Moody, 2017: 11).

A filantropia tornou-se disruptiva e o objetivo primordial passou a ser o impacto. Para esta nova geração, referem estes autores, o impacto é tudo. Como definem impacto? Como a capacidade de conseguir ver algo a acontecer como resultado das doações que efetuaram. *“These rising generations – especially the Millennials – have grown up in a world full of screens, which may explain why they yearn to see the impact their giving has had ‘face-to-face’ rather than virtually”* (Goldseker e Moody, 2017:36). O que esta geração pretende não é derrubar as tradicionais formas de FC, mas encontrar formas de medir os resultados das ações sem fins lucrativos de forma a alcançar mais benefícios.

Quais os benefícios que os hotéis retiram da implementação de iniciativas de RSC? Levy e Park (2011: 148) apontam alguns dos principais: (1) Motivos associados ao lucro; (2) Posicionamento de marca; (3) as considerações éticas dos gestores e proprietários; (4) pressão da sociedade e da lei; (5) melhoria de relações com os colaboradores; (6) redução de custos; (7) vantagens competitivas; (8) aumento da reputação; (9) redução da supervisão governamental; (10) contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade envolvente.

No mesmo sentido, Chen (2019) salienta as três formas pelas quais a FC contribui para uma melhoria da performance financeira das empresas. Refere este autor que a filantropia está imbuída da noção de investimento moral de capital e que este promove uma melhoria da imagem da empresa, aumentando o valor de mercado que esta tem e aumentando a lealdade dos consumidores e as compras que estes fazem: *“Second, investment in corporate philanthropy could motivate and improve employee’s morale and thus increase labour productivity and reduce the costs of production and operations, which then maximize corporate value”* (Chen, 2019: 166). Por último, este autor refere que as doações filantrópicas podem criar boas relações com os reguladores, que, desta forma, aumentam os níveis de confiança nas empresas, reduzindo as exigências de implementação, dado que têm menor necessidade de se precaver contra os eventuais riscos.

Apesar dos inúmeros benefícios, Levy e Park (2011) salientam que há empresas que desenvolvem práticas de RSC não pelos benefícios inerentes, mas porque entendem que é a atitude certa e a sua missão corporativa.



### 2.2.3 O impacto do turismo na qualidade de vida das comunidades

No início dos anos 2000, as Nações Unidas implementaram os Millennium Development Goals (MDGs), tendo em vista a melhoria da qualidade de vida e o aumento do bem-estar das populações com um menor nível de desenvolvimento (Buzinde et al. 2014). Para alcançar esse fim, foram definidos oito objetivos: (1) reduzir a pobreza; (2) minorar a fome e (3) reduzir a mortalidade infantil e materna; (4) assegurar a educação para todos; (5) controlar e gerir as doenças; (6) promover a igualdade de género; (7) assegurar o desenvolvimento sustentável e (8) estabelecer parcerias globais tendo em vista estes objetivos até ao ano de 2015.

Tendo em conta a relevância do turismo ao nível global, o papel que detém ao nível das exportações e o que representa economicamente para países em vias de desenvolvimento, estes objetivos revelam-se fundamentais para a melhoria da qualidade de vida das populações que neles habitam. Referem Buzinde et al. (2014) que 80% dos 56 países com estratégia de combate da pobreza apontam o turismo como uma forma de crescimento económico, aumento do emprego e redução da pobreza, sendo que em alguns desses países o turismo tem o mesmo peso que áreas como a agricultura ou a manufatura: *“Cognizant of the multitude impacts, beyond those related to the economy and induced by tourism in a given community, the World Tourism Organization has proposed sustainable tourism as the most viable and responsible way through which the MDGs can be accomplished”* (Buzinde, 2015: 22).

Quando um local se torna num destino turístico, a vida da comunidade é necessariamente impactada pela atividade turística (Kim et al. 2013; Faulkner e Tideswell, 1997):

“The importance of researching the social impacts of tourism cannot be overestimated. It is crucial for industry, government tourism departments and agencies to understand how individuals within a host community as well as the host community overall perceives the benefits and disadvantages of tourism because of the potential hostile response to tourists if balance is not achieved” (Deery et al., 2012: 64).

No seu artigo, estes autores relevam a importância de perceber os impactos que o turismo promove, nomeadamente o efeito que têm na qualidade de vida da comunidade. Este artigo aponta o apoio da comunidade envolvente como fundamental para o sucesso do turismo e releva a importância de perceber, monitorizar e gerir esses impactos. Uma prática de turismo responsável, ao promover a proteção e conservação da natureza, contribui necessariamente para uma melhoria da qualidade de vida.

Os resultados de inúmeros estudos apontam na mesma direção: o desenvolvimento do turismo afeta as economias, a sociedade e a cultura da comunidade em que acontece (Hanafiah et al., 2016). Tal como Deery et al (2012), também Shapley (2014) e Kim et al. (2016) referem a necessidade de uma relação harmoniosa entre os turistas e as pessoas e lugares com as empresas e negócios que proporcionam serviços turísticos. Alguns anos antes, em 1997, Faulkner e Tideswell mencionam a importância de garantir que a qualidade e a viabilidade dos produtos turísticos não são afetadas pelas reações adversas das comunidades.

Se, por um lado, o turismo é potenciador de receitas, emprego e desenvolvimento a todos os níveis, por outro lado, não se alcançam esses benefícios sem um custo. O desenvolvimento turístico acarreta, em si mesmo, vários tipos de impacto nos ambientes em que ocorre, nomeadamente nas pessoas a que comumente se dá o nome de anfitriões (Sharpley, 2014). Assim, é fundamental para o turismo que exista um equilíbrio entre os seus custos e os benefícios. Salientam Faulkner e Tideswell (1997) que desde sempre se deu maior destaque aos benefícios económicos do turismo do que aos impactos sociais e ambientais da expansão turística.

Esta não é uma questão recente. Desde o final dos anos 60 que começaram a levantar-se questões quanto aos impactos causados pelo “maior movimento pacífico de pessoas”; contudo, o entusiasmo com o grande benefício económico começou a ser mais comedido com a consciencialização de que, ao mesmo tempo, este não era isento de impactos sociais e ambientais. Assim, a par do desenvolvimento do turismo, assistiu-se também ao desenvolvimento das noções de responsabilidade e sustentabilidade, bem como ao desenvolvimento de relações estreitas entre as empresas e a comunidade, estendendo esse laço para uma responsabilidade partilhada e um sentimento de obrigação moral: “*Companies needed commitment in their interaction with communities and capacity to develop strategic CSR*” (Fordham et al., 2018:141).

Foram desenvolvidos vários estudos que se propõem a perceber os diferentes impactos que advém das práticas de TR. No entanto, Mathew e Sreejesh (2017) entendem que nenhum estudo avaliou de que forma o TR influencia a perceção de sustentabilidade das comunidades locais e, por consequência, a perceção da qualidade de vida que advém dessa forma de turismo: “*The real benefits of responsible tourism will be fulfilled only if the local communities in these tourism destinations perceives that the activities concerning responsible tourism initiatives creates favourable destination sustainability and improved quality of life*” (Mathew e Sreejesh, 2017: 83). Referem estes autores que o TR permite que as comunidades alcancem uma melhor qualidade de vida, através do aumento dos benefícios socioeconómicos das populações e de uma melhor gestão dos recursos naturais.

Importa, assim, definir aquilo que se entende por qualidade de vida: é o nível de bem-estar que sente uma pessoa ou um grupo de pessoas. De acordo com a definição da Organização Mundial de Saúde, apresentada por Mathew e Sreejesh (2017: 84), a qualidade de vida é a perceção que cada indivíduo tem da sua vida, tendo em conta os seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações, sendo essa perceção composta por quatro dimensões: o bem-estar material, o bem-estar em comunidade, o bem-estar emocional e de saúde e, finalmente, a segurança.

Concerne recuar duas décadas para sintetizar o que um outro autor aponta como fundamental para a garantia da qualidade de vida. Schalock, citado por Andereck e Nyaupane (2011: 249) aponta as oito dimensões que acredita serem essenciais para que alguém considere ter (ou não) qualidade de vida:

1. Bem-estar emocional e psicológico: implica ter a noção de segurança, vivenciar a espiritualidade, sentir felicidade;
2. Relações sociais e interpessoais: refere-se aos afetos, à intimidade, à interação com a família e amigos e ao apoio emocional;
3. Bem-estar material: Neste campo estão incluídas a segurança económica e financeira, o emprego bem como a sensação de posse e de estatuto;
4. Desenvolvimento pessoal, competências e objetivos: é composta pela educação, capacidades, competências pessoais;
5. Bem-estar físico: refere-se à saúde, nutrição, cuidados de saúde, seguros de saúde, lazer e atividades do quotidiano;
6. Autodeterminação, controlo individual e decisões: sentir autonomia nas escolhas, decisões, objetivos pessoais e valores;
7. Inclusão Social, dignidade e valor: inclui os diferentes tipos de apoio, o ambiente de trabalho, as atividades em comunidade, o ambiente em casa e as ações de voluntariado;
8. Direitos: a privacidade, o direito ao voto e as responsabilidades cívicas.

Na realidade, o que é o bem-estar? Referem Smith e Diekmann (2017) que o termo *wellbeing* é uma das palavras que marca a última década, pela sua omnipresença em inúmeras áreas de estudo. O turismo não é exceção, sendo, em diversos estudos académicos, aliado às noções de qualidade de vida ou satisfação de vida. As autoras acima referidas entendem que essa satisfação e qualidade ocorrem quando se consegue o máximo de benefício para o maior número de pessoas possível.

“Theories of sustainability increasingly attempt to embrace notions of utilitarianism in wellbeing which means developing destinations which create the greatest number of benefits for the greatest number of people within the limits of the earth’s resources. The ideal form of tourism development would be a utilitarian one which does not compromise the wellbeing of local people” (Smith e Diekmann, 2017: 2).

É de relevar a identificação de diferentes tipos de bem-estar: quando se fala do bem-estar que pode ser proporcionado pelo turismo, pode distinguir-se entre o bem-estar económico, o bem-estar social e o bem-estar ambiental (Kim et al, 2013). Estes autores colocam à sua investigação algumas questões que parecem ser de relevo: será que a comunidade tem a perceção do impacto do turismo nas suas diferentes vertentes (económica, social, cultural e ambiental)? Se têm essa perceção de impacto, isso influencia, de alguma forma, o seu bem-estar e a sua satisfação de vida?

*“When residents perceive the positive economic social and cultural impact of tourism, satisfaction with related life domain (sense of material, community and emotional well-being) increase too. However, when residents perceive the negative environmental impact of tourism, their sense of health and safety decreases as a result”* (Kim et al., 2013: 537). O mesmo estudo também conclui que a sensação de bem-estar material e emocional contribui significativamente para a satisfação que as pessoas têm relativamente à sua vida. Assim, torna-se relevante que quem pensa o

turismo e o seu desenvolvimento tenha a consciência daquilo que os residentes sentem relativamente ao turismo.

Faulkner e Tideswell (1997) propuseram-se a definir uma estrutura de análise dos impactos sociais do turismo, através de duas dimensões distintas: a dimensão extrínseca e a dimensão intrínseca. Se a primeira se refere às características do destino, ao estado de desenvolvimento do turismo, ao tipo de turistas ou à sazonalidade, a dimensão intrínseca é aquela que diz respeito à comunidade e à forma como é afetada pela presença de turistas, é a que está relacionada com as mudanças sociais. Tendo em conta estas duas dimensões, estes autores (1997:24) concluem:

“Contrary to the basic propositions of the social exchange concept, there appears to be a tendency among residents to acknowledge the many benefits of tourism, irrespective of both their involvement and other background factors that influence their exposure to the impacts of this activity (...) Like earlier notions of community perceptions of tourism based on social exchange theory, altruistic surplus sees resident responses being governed by a trade-off between the costs and benefits derived from this activity”.

A perceção que a comunidade retém está, em muito, associada ao que sentem diretamente na sua vida e ao fomentar de novas oportunidades e mudanças sociais, sendo que o turismo se revela uma área causadora de grandes impactos. As populações encaram o turismo como benéfico quando assistem a fenómenos sociais como a redução do desemprego ou a oportunidades como a criação de novos negócios ou, ainda, o desenvolvimento de novas oportunidades de investimento.

Em consonância com esta consciência, as populações associam melhorias de qualidade de vida ao turismo quando este é desenvolvido de uma forma responsável e sustentável (Hanafiah et al., 2016), daí que releve falar da criação de valor social que o turismo e a hotelaria provocam. Como referem Figueira e Dias (2011), o turismo tem uma função social e o seu valor é de relevo na promoção do desenvolvimento, sendo que só o é se devidamente planeado: *“Com uma gestão eficiente, o turismo pode efetivamente contribuir para atenuar os desequilíbrios e assimetrias regionais, procurar a melhoria da qualidade de vida da população bem como contribuir para a proteção do património natural e valorização do património cultural e com isto para a promoção social dentro de cada uma das comunidades”* (Figueira e Dias, 2011: 89). Aliás, referem estes autores, é grande a importância do turismo no combate à pobreza mundial.

Dada a importância que o turismo tem para o Produto Interno Bruto (PIB), em vários países, nomeadamente para países onde existem elevados níveis de pobreza, o turismo revela-se uma forma importante de rendimento complementar para as comunidades (Figueira e Dias, 2011). Sugerem estes autores que a prática do turismo deve ser associada à resolução de necessidades prementes associadas ao conceito de pobreza, ao Pro-poor Tourism.

Este conceito contempla um turismo preocupado e que tem em mente a obtenção de benefícios líquidos para a população mais desfavorecida, seja benefícios económicos, ambientais, sociais ou culturais: *“O turismo, como atividade essencialmente dinâmica, modificadora rápida de*

*ambientes sociais tem a possibilidade de dar uma grande contribuição à luta contra a pobreza e a todas as formas de exploração humana”* (Figueira e Dias, 2011: 111). Kaur (2016: 11) salienta que a RSC pode ser o conceito da gestão estratégica de negócio ou caridade, patrocínio ou filantropia: *“Even though the latter can also make a valuable contribution to poverty reduction, will directly enhance the corporate initiative to assess and take responsibility for the companies on the environment and impact on social welfare”*.

Altinay et al. (2016) referem, no seu artigo, que a maioria dos estudos sobre empreendedorismo na área do turismo estuda a geração de lucro, mas negligencia a dimensão social do empreendedorismo nesta área, o que afirmam ser surpreendente, dado que o empreendedorismo social foi identificado como um contributo importante para o desenvolvimento das comunidades, da sociedade e dos destinos. Diante desta surpresa, Altinay et al. (2016) referem ser fundamental estudar a relação entre o envolvimento das comunidades e as atividades de empreendedorismo social, de modo a perceber o modo como estas geram a criação de valor. Estes autores (2016: 405) definem empreendedorismo social como: *“The activities and processes undertaken to discover, define and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organisations in an innovative manner”*.

Assim, é da conjugação do capital financeiro, do capital humano, do capital social e dos recursos intangíveis que se identificam oportunidades de criação de valor a vários níveis. Sendo que, reconhecem Altinay et al. (2016), o turismo é um dos grandes condutores da criação de valor social, dado que o turismo pode funcionar com impulsionador para empoderar as comunidades locais, promover o desenvolvimento regional de uma forma sustentável e contribuir para o aumento do capital social e da qualidade de vida das comunidades. Concluem estes autores que a geração de valor acontece quando se desenvolvem estratégias efetivas de compromisso:

*“Long-term commitment enhances collective responsibility and increases loyalty towards the social and economic goals which, in turn, eases the release of natural and financial capital for the common good. It also became apparent that since tourism development happens within a community context relationship development and local community empowerment are critical to achieving the social mission”* (Altinay et al., 2016: 415).

## **2.3: O impacto social do turismo**

### **2.3.1. Conceito e os diferentes tipos de impacto social**

O turismo cria empregos, gera receita, promove trocas culturais e melhora as infraestruturas. No entanto, o desenvolvimento turístico também é causador de impactos sociais, ambientais e culturais negativos capazes de perturbar e destruir as comunidades nas quais se desenvolve (Nunkoo e Ramkissoon, 2012; Nunkoo. 2016). *“Although the economic benefits accruing from tourism are well recognised, there is a mounting criticism of the negative impacts which often*

*accompany development in the tourism sector*”, refere o relatório final da Reunião Mundial de Líderes do Turismo (1997).

Kreag (2011) aponta sete categorias genéricas de impactos provocado pelo turismo: (1) Económicos, (2) ambientais, (3) sociais e culturais, (4) aglomerados e congestionamento, (5) serviços, (6) taxas e (7) atitude da comunidade. *“Each category includes positive and negative impacts. Not all impacts are applicable to every community because conditions or resources differ”* (Kreag, 2011: 3). De modo a equilibrar os benefícios e a mitigar os malefícios provocados pelo turismo é fundamental definir planos e ações que promovam aquilo que o turismo pode trazer de benefícios para a comunidade. Kreag (2011) referenciou detalhadamente os impactos positivos e negativos em cada uma das categorias definidas (Anexo 1).

No âmbito desta dissertação, importa salientar o impacto social, não descurando os restantes tipos de impacto. Concebe-se o impacto social como uma mudança que afeta as pessoas (Serge, 2017). *“Social impacts have been broadly conceptualised as the change in the human environment brought about certain actions or events. Social impact assessments have focused, accordingly, on the various aspects that are described as social change”* (Serge, 2017: 140). Adota este autor a definição de impacto social que Vanclay et al (2015) referem: o impacto social é uma mudança mensurável na população, nas comunidades e nas relações sociais que resulta do desenvolvimento de um projeto ou política de mudança.

Assim, salienta Serge (2017) que o impacto social implica uma alteração significativa na melhoria da vida de alguém ou na sua deterioração. No entanto, é necessário ter em conta que, nas ciências sociais, a mensuração é quase sempre problemática, dado que não se pode assumir que uma determinada ação produza sempre a mesma consequência.

“Among human beings, an event or intervention not only produces multiple reactions simultaneously, but it also connects with other events and interventions in sometimes unexpected ways (...) Human beings are creative (we question, learn, adapt), dynamic (we experience permanent change and evolution (and, while we share a number of basic features, we are heterogeneous (see things in different ways, want different things) and conflictive (we act within power relations” (Serge, 2017: 140).

A complexidade do ser humano revela-se problemática para compreender os impactos sociais em toda a sua dimensão. Assim, Serge (2017) sugere que se devem tentar perceber os efeitos de determinada ação não numa relação de causa-efeito, ação-reação ou estímulo-resposta, mas como algo cumulativo e complexo.

No que concerne ao turismo e aos seus impactos, referem também Inkson e Minnaert (2018) que se relativamente aos impactos económicos e ambientais é possível ser-se objetivo na mensuração dos mesmos, tal não acontece com os impactos sociais, dado que são menos óbvios e menos visíveis. Outro fator que dificulta a sua mensuração passa pela demora na observação dos fenómenos: os impactos sociais do turismo acontecem lentamente e relacionados com outras causas, o que os torna ainda mais complexos.

Desde a década de 90 que há uma preocupação crescente com os impactos ao nível social e cultural provocados pela prática massificada do turismo. Refere o relatório final da Reunião Mundial de Líderes do Turismo (1997) que se, por um lado, o turismo pode contribuir para o aumento das taxas de criminalidade, do consumo de drogas ou da prostituição, por outro lado, entre os impactos sociais do turismo também há fenómenos sociais positivos: melhoria das condições de vida das populações, aumento do emprego disponível, valorização das mulheres ou o alívio da pobreza, sendo este último o que releva para este trabalho.

Os representantes dos 77 países que participaram nesta cimeira discutiram os impactos sociais e culturais do turismo e a forma de sobrepor os benefícios aos malefícios do turismo sobre a comunidade, comprometendo-se nessa reunião a (1) apoiar um maior envolvimento da comunidade do planeamento, implementação e monitorização das políticas associadas ao turismo, a (2) melhorar a qualidade de vida das populações através da criação de oportunidades sociais e económicas e a (3) preservar o legado cultural e a integridade dos destinos.

Admitindo que ainda há muito trabalho a fazer para que os benefícios se sobreponham aos malefícios do turismo, os líderes dos 77 países participantes na reunião mundial de líderes do Turismo (1997) determinaram oito *ítems* a ter em conta na Agenda do Turismo para o século XXI:



*Figura 11: Agenda para o Turismo no século XXI*

*Elaboração própria, a partir de relatório final da reunião Mundial de Líderes de Turismo (1997) WTO.*

Os impactos do turismo têm entrado, efetivamente, na agenda, e reúnem uma grande atenção por parte dos académicos (Garcia et al., 2015). A razão deste interesse académico crescente passa pelo equilíbrio ténue entre os benefícios e os malefícios do turismo para as populações. É diante desse equilíbrio que quem habita os locais turísticos adota uma atitude positiva ou

negativa diante dos turistas e do turismo. Releva perceber quais são as atitudes dos residentes face ao turismo.

Se, por um lado, os benefícios económicos são os mais evidentes, não só pelo *income* que geram, mas por serem geradores de emprego e, por isso, de melhores condições de vida para as populações, por outro lado, Garcia et al. (2015:35) mencionam a importância dos impactos socioculturais: “*Tourism has an effect on local sociocultural characteristics, affecting the habits, customs, social life, beliefs and values of the inhabitants of tourist destination*”. O gatilho para este aumento crescente de interesse passa quase sempre por estudar se o turismo contribui, ou não, para a melhoria da qualidade de vida das populações. Tendo essa percepção, poderá facilitar as políticas para minimização dos potenciais impactos negativos do desenvolvimento turístico ou para maximizar os seus benefícios (Stylidis et al., 2014).

Inkson e Minnaert (2018) salientam que, entre os benefícios do turismo para a comunidade, estão três características fundamentais: uma melhor compreensão entre as culturas, um revivalismo da cultura de cada local e uma melhoria da qualidade de vida da população. “*Tourism has not only been claimed to encourage a better understanding between cultures, it has also been described as a force for peace*” (Inkson e Minnaert, 2018: 191).

Na perspetiva contrária, estas autoras apontam os principais impactos negativos do turismo para as comunidades, sob o seu ponto de vista: conflito de interesses, pressão sobre os recursos limitados, ressentimento da população, a perda de orgulho cultural, encenação da autenticidade, a mercantilização, o deslocamento, o aumento do crime e da prostituição bem como o aumento do trabalho infantil e de crianças a mendigar. Tendo em conta os efeitos positivos e negativos enunciados, salientam Inkson e Minnaert (2018) que o turismo pode ser encarado como apenas uma indústria ou então como uma força social.

Encarado como apenas uma indústria, o turismo é visto como uma atividade discricionária na qual se sabe, à partida, que ao enveredar por ela haverá um preço a pagar. Neste caso, o preço a pagar pelo desenvolvimento da atividade turística e pelo lucro por esta gerado seriam os danos ambientais e culturais. Sob uma perspetiva totalmente diferente, o turismo pode ser encarado como uma força social capaz de sobrepor os impactos positivos aos negativos, capaz de ser sustentável e provocar o mínimo dano possível pela promoção do maior bem possível. Assim sendo, e sob esta perspetiva, o turismo pode ser encarado como uma força social com capacidade para transformar a comunidade em que está inserido. “*Tourism can be seen as a way to gain human enrichment and education, and a stimulus for a better understanding between cultures and a better society*” (Inkson e Minnaert 2018: 209)



### 2.3.2. Teoria das trocas sociais e a lógica da reciprocidade

Encarando o turismo como força social, releva fazer uma aproximação à Teoria das Trocas Sociais (TTS). Mencionando Ap (1992), Inkson e Minnaert (2018) falam da TTS associada à lógica da reciprocidade. Assim, a relação entre turistas e anfitriões ocorre como *trade-off* entre os impactos positivos e os negativos. Por outro lado, os benefícios ou malefícios que cada pessoa sente relativamente à realização da atividade turística são determinantes para a atitude que os anfitriões, enquanto coletivo, têm em relação aos turistas.

“Social Exchange Theory (SET) has been the most commonly accepted framework in explaining residents’ reaction to tourism development, since it allows for the capturing of differing views based on experiential and psychological outcomes. SET considers social interactions as an exchange of resources, suggesting that individuals are likely to engage in an exchange if they expect to gain benefits from it without incurring unacceptable costs. (Stylidis et al., 2014: 261).

John Ap (1992) foi um dos primeiros autores a associar a TTS aos impactos causados pelo turismo. Este autor recorreu à TTS como base teórica para entender como é que os residentes percebem os impactos positivos e negativos causados pelo turismo. A metodologia usada por Ap (1992) parte do pressuposto de que existe sempre uma relação de troca entre os residentes e o desenvolvimento do turismo em cada destino.

*“The perceptions and attitudes of residents toward the impacts of tourism are likely to be an important planning and policy consideration for the successful development, marketing and operation of existing and future tourism programs and projects”* (Ap, 1992: 665). A TTS surge assim como um enquadramento para explicar as perceções dos residentes de um determinado destino turístico. Estas perceções são fundamentais dado que podem ser a garantia de sucesso ou a chave do insucesso de um determinado local uma vez que os residentes são *stakeholders* de relevo. *“A community’s’ active support for tourism is a pre-requisite for the sustainable development of the industry”* (Nunkoo, 2016:589).

O turismo só pode ser sustentável se ocorrerem determinadas trocas na comunidade. Estas trocas passam, muitas vezes, pelo incentivo à participação dos residentes no desenvolvimento e na atração do turismo para as suas cidades, para dentro da sua comunidade. As perceções dos turistas, as atitudes da comunidade face ao desenvolvimento turístico e a relação entre os turistas e a comunidade são encarados como fatores-chave para a indústria turística e como questões críticas para os governos, para os legisladores e para o turismo (Ward e Berno, 2011).

Ao criar esta proximidade entre os *stakeholders*, toda a comunidade beneficiará de oportunidades, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de melhores condições económicas e sociais (Ap, 1992; Nunkoo e Ramkissoon, 2012; Ward e Berno, 2011). É desta forma que se dão as trocas sociais. *“In developing and attracting tourism to a community, the goal is to achieve outcomes that obtain the best balance of benefits and costs for both residents and tourism actors”* (Ap, 1992: 669). O que é que os residentes recebem em troca da “invasão” do turismo? Ao apoiar

o desenvolvimento turístico, os residentes conseguem satisfazer as suas necessidades económicas, sociais e psicológicas através do aumento de um bem-estar generalizado. Tendo em mente estas premissas, Ap (1992) desenvolveu o seguinte modelo de trocas sociais:

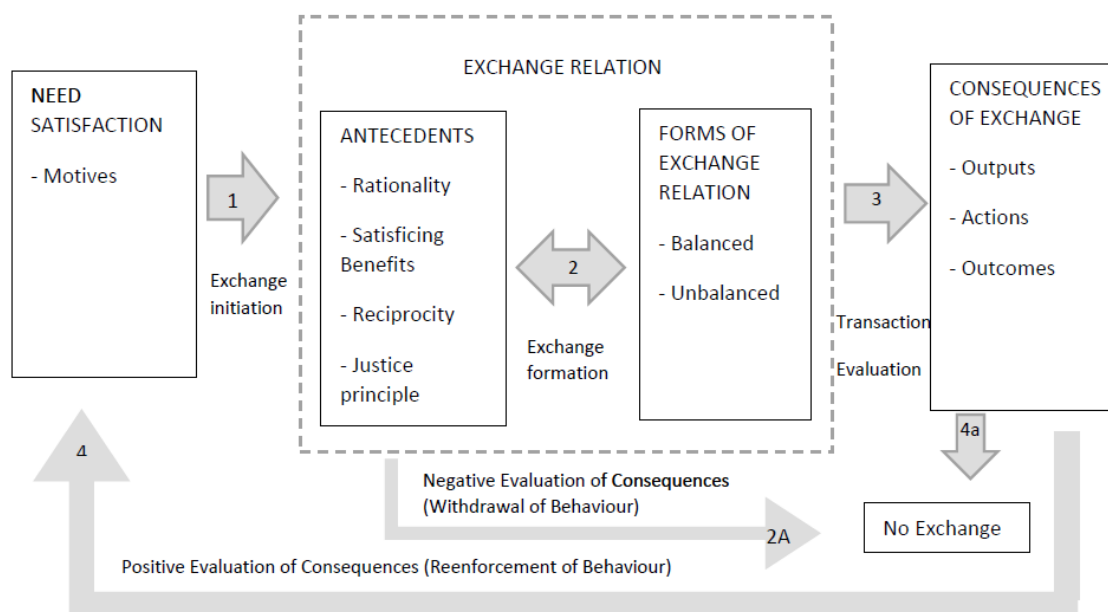


Figura 12: Modelo do processo das trocas sociais

(Ap, 1992: 670)

Partindo deste modelo, Ap (1992) faz emergir o conceito de reciprocidade, ou seja, que ambos os lados reconhecem que beneficiam com um determinado acontecimento. *“Reciprocity in exchange means each actor will provide benefits to the other equitably and with units of exchange that are important to the actors”* (Ap, 1992: 675). Sendo que este autor refere que quando não existe equidade na troca e os atores não sentem que existe reciprocidade se está diante de uma situação problemática. *“Applied to a tourism context, SET posits that residents’ are likely to support tourism development if the benefits of the industry exceed the costs. SET is considered to have made the most important theoretical contribution to the field of resident’s attitudes to tourism”* (Nunkoo e Ramkissoon, 2012: 998).

Para que a reciprocidade seja efetiva e para que o desenvolvimento turístico se enquadre nos desejos dos residentes, esta relação deve ser caracterizada por duas condições: a confiança e o poder (Nunkoo e Ramkissoon, 2012), sendo estes dois conceitos centrais à TTS. Recuperando a definição de poder de Foucault, Nunkoo e Ramkissoon (2012) consideram que o poder é onnipresente em todas as trocas sociais. Não se trata do poder na sua variante autoritária, mas numa forma de poder que visa conquistar benefícios mútuos para todas as partes interessadas.

Aliás, acrescentam ainda que a inclusão do poder nesta relação é necessária, uma vez que determina a capacidade de todos os envolvidos em retirar benefícios dos resultados que

decorrem da troca social. Por outro lado, Nunkoo e Ramkissoon (2012: 999) salientam a importância da confiança na construção teórica da TTS. *“Its fundamental role in social exchanges is reinforced because exchange of benefits is a voluntary action and entails unspecific future obligations”*. A existência, persistência e extensão das trocas sociais baseia-se na relação de confiança entre os vários *stakeholders* envolvidos. Percecionando essa dinâmica entre o poder e a confiança, as partes envolvidas nas trocas sociais podem ajustar estrategicamente a sua relação, no sentido de alcançar os benefícios desejados.

Quando as comunidades se sentem beneficiadas pelo desenvolvimento do turismo tendem a apoiá-lo e a incentivá-lo, bem como a entender os seus custos como necessários (Nunkoo e Ramkissoon, 2012). Neste contexto, Homans (1958: 603) traduz essa noção numa equação:  $\text{Profit} = \text{Reward} - \text{Cost}$ . Para que esta equação aconteça desta forma, Homans salienta a importância da coesão social. Os resultados das trocas sociais serão tanto mais fortes quanto mais coesa for a comunidade em que essa troca se dá.

Releva salientar o carácter voluntário inerente às trocas sociais mencionado acima. Ao contrário das trocas económicas, que se revestem de características como o facto de serem objetivas, formais e até contratuais, as trocas sociais revestem-se de um carácter menos formal, não há uma garantia de que os benefícios irão acontecer. No entanto, há a confiança de que tal irá ocorrer.

A incerteza pauta as trocas sociais, sobretudo em estádios iniciais da relação. No entanto, as trocas sociais não são isentas de expectativas sobre os benefícios que delas podem advir. Ao contrário das trocas económicas, refere Nunkoo (2016), as trocas sociais tendem a ocorrer por períodos de tempo alargados, sobretudo porque se desenvolvem relações baseadas na confiança. Refere Nunkoo (2016) que, nestes processos de troca, os atores dependem uns dos outros para atingir os seus objetivos e desejos.

“Individuals engage in an exchange process once they have judged the rewards and the costs and will enter relationships in which they can maximize benefits and minimize costs. Actors will engage in an exchange if the resulting awards are of value to them and the perceived costs do not exceed the perceived benefits” (Nunkoo, 2016: 590).

Quando se fala em reciprocidade e, nomeadamente, reciprocidade no turismo, não pode excluir-se a noção de altruísmo, dado que muitas das trocas sociais de que se fala, quando se fala de turismo, estão associadas à filantropia, às doações ou ao voluntariado. Paraskevaidis e Andriotis (2017: 26) estudaram a relação entre o altruísmo e a TTS, partindo da definição de comportamento altruísta: *“Altruistic behaviour is generally described as a selfless behaviour that benefits third parties’ welfare and by doing so it provides an understanding of ‘social solidarity in modern societies’”*. Estes autores distinguem entre aquilo a que chamam de altruísmo recíproco e o verdadeiro altruísmo.

Estes dois conceitos distinguem-se por se regerem por diferentes motivações e comportamentos, mas sobretudo porque no primeiro conceito se espera algo em troca enquanto no segundo

conceito, em teoria, não se tem qualquer expectativa de retorno do gesto efetuado. Neste contexto, Paraskevaidis e Andriotis (2017) associam a TTS ao altruísmo recíproco, dado que as trocas sociais que ocorrem em setores como o turismo ocorrem diante da expectativa de algum tipo de retorno.

### 2.3.3. Teoria da mudança

*“A theory of change (ToC) can be a helpful tool for developing solutions to complex social problems”* (Anderson, 2006:1). A Teoria da Mudança (TdM) surgiu como um modelo conceptual que permite a mensuração de resultados. Referem Schindler et al. (2019) que esta teoria cria um enquadramento que permite avaliar não só se o modelo é efetivo, mas também como, porquê e em que condições esse modelo funciona, ou não. *“Theory of change means constructing basic models of how and why a particular intervention/impact works”* (Fordham et al., 2018: 133). No seu estudo, estes autores identificaram aspetos específicos da RSC (valores, abordagens, processos e resultados) que permite alcançar os resultados de RSC que as comunidades aspiram.

Quando se fala em TdM, refere Anderson (2006) que se deve ter em conta quais são as mudanças que os *stakeholders* pretendem que aconteçam a médio e a longo prazo. *“ToC sets out intended outcomes of an intervention and the steps between intervention activities and these outcomes, indicating underlying assumptions about how activities are expected to work”* (Gooding et al., 2018).

Anderson (2006) desenvolveu aquilo a que deu o nome de *“Community Builder’s Approach to Theory of Change”*, para a qual desenvolveu as linhas orientadoras. Assim, propôs-se a perceber várias questões relevantes para os *stakeholders*. O seu método começa por questionar os diferentes *stakeholders* exatamente sobre quem ou o que preveem que irá mudar, em que período de tempo e qual o custo implicado. Por outro lado, pediu aos diferentes *stakeholders* para especificar como e porque esperam que essas mudanças ocorram. *“A ToC is essentially an explanation of how a group of stakeholders expects to reach a commonly understood long-term goal”* (Anderson, 2006: 3).

A TdM não tem uma definição consensual (Stein e Valters, 2012: 2): *“Although it is commonly understood as an articulation of how and why a given intervention will lead to specific change”*. Usada como método de planeamento estratégico, como forma de monitorização e como avaliação e aquisição de conhecimento, a TdM surgiu nos Estados Unidos da América na década de 90 (Archibald et al., 2016; Gooding et al., 2018), com o propósito de melhorar a avaliação e os resultados de iniciativas comunitárias.

Citando uma das mentoras desta teoria, Carroll Weiss, Stein e Valters (2012) descrevem a TdM como a teoria do como e porquê uma iniciativa funciona. Assim, a TdM surge como uma forma de perceber o conjunto de suposições que (1) explicam os pequenos passos que levam a

objetivos de longo prazo e (2) a ligação entre estas atividades e os *outcomes* de uma determinada atividade. De acordo com estes autores, pode explicar-se a TdM como um ponto de vista sobre a expectativa relativamente à qual se espera que um determinado projeto funcione, sobre a forma como um projeto irá contribuir para a mudança.

Em toda a complexidade inerente à mudança, a TdM evidencia a necessidade de partir sempre de algumas suposições (*assumptions*). Assim sendo, estas suposições são consideradas as condições necessárias para que exista mudança. Identificá-las e questioná-las é um procedimento fundamental no processo de planeamento de uma TdM, dado que se espera que as mudanças ocorram em várias dimensões, nomeadamente ao nível social, económico ou até político (Stein e Valters, 2012).

Há dois imperativos quando se fala em TdM: a promoção da construção de uma forte capacidade organizacional e o de construir programas de sustentabilidade adequados (Hunter, 2006). Refere este autor que as TdM devem ser encaradas como ferramentas de avaliação. Como tal, e para que essa avaliação seja eficaz, Hunter (2010), entende que ela deve ser dotada de alguns indicadores de qualidade:



*Figura 13: Indicadores de qualidade para uma Teoria da Mudança*

*Elaboração própria a partir de Hunter (2010)*

As TdM só podem ser úteis se forem desenhadas sob estes indicadores e se forem desenhadas para servir um propósito claro. Uma TdM nestes moldes conduz aos *outputs* e *outcomes* desejados. No entanto, faz sentido distinguir estes dois conceitos. Refere Hunter (2006) que o output é o documento final onde é desenhado o caminho que uma organização percorre para contribuir para a criação de algo com valor para a sociedade.

O *outcome* é a transformação da própria organização em virtude do processo que está a ultrapassar. Sendo mudanças bem-sucedidas, os *outcomes* transformam as organizações tornando-as mais alinhadas, focadas, fiáveis, sustentáveis e efetivas. Refere Anderson (2006) que a TdM é uma forma de evitar que se implementem erros e fracassos. Na realidade, os modelos de TdM são cada vez mais frequentes no dia a dia das organizações que se dedicam ao alívio da pobreza, dado que contribuem para desenhar projetos mais eficazes e melhoram a sua operacionalidade (Archibald et al., 2016).

Para que uma TdM ocorra, refere Anderson (2006) que devem existir alguns elementos fundamentais. Assim, esta autora define quatro noções que devem constar numa aplicação prática de TdM, sendo eles:

<b>Core Elements of a Theory of Change</b>	1. A <b>pathway of change</b> that illustrates the relationship between a variety of outcomes that are each thought of as preconditions of long-term goal
	2. <b>Indicators</b> that are defined to be specific enough to measure success.
	3. <b>Interventions</b> that are used to bring about each other of the preconditions on the pathway, and each step of the pathway
	4. <b>Assumptions</b> that explain why the whole theory make sense!

Figura 14: Elementos chave para a Teoria da Mudança

(Anderson, 2006: 7)

A filantropia, para gerar os resultados pretendidos, deve ser estratégica (Brest, 2010). Para que assim seja, os filantropos devem estabelecer objetivos claros, estratégias baseadas em teorias de mudança e métodos robustos para avaliar os progressos de concretização dos objetivos. Salienta Brest (2010) que, para se conseguir melhorar as condições de vida das populações desfavorecidas, é necessário recorrer a teorias de mudança dadas como provadas.

“Social change is inevitably complex and dynamic, and funders should be patient and forbear from micromanaging their guaranteed. But a funder has a legitimate interest in knowing whether an organization is on the path to success and, at some point, whether it is actually achieving impact” (Brest, 2010: 47).

Assim, refere este autor que é através da TdM que se consegue medir o impacto e a eficácia das ações filantrópicas. Acrescenta Jackson (2013) que recorrer explicitamente à TdM faz com que todas as partes interessadas entendam melhor o processo e deem mais força ao processo de mudança, maximizando, assim, os resultados obtidos.

No âmbito da filantropia, Sandvik (2017) aborda as ações humanitárias e a forma como estas se podem tornar mais eficazes com o recurso à TdM. Sob a premissa “Now is time to deliver”, esta autora aponta a TdM como uma forma inovadora de desenvolver projetos humanitários. Porquê? *“All humanitarian activities must ultimately be justified and judged in terms of its impact on alleviating suffering”* (Sandvik, 2017: 4). Na realidade, salienta que este olhar sobre as ações humanitárias e a sua capacidade de serem inovadoras e eficazes está, em muito, relacionada com a ligação entre as empresas e o setor humanitário. As empresas desempenham um papel cada vez mais relevante neste setor, através de atos filantrópicos ou das suas políticas de RSC. Por essa razão, as empresas estão a moldar, direta ou indiretamente, a assistência humanitária, seja ao nível local, nacional ou global.

Carece de abordar o envolvimento das comunidades e a sua relação com a TdM. Muitas vezes recorre-se à TdM para avaliar o envolvimento das comunidades em vários tipos de programas ou ações (Gooding, 2018). Perceber o envolvimento e o impacto desse envolvimento é determinante para que sejam alcançados resultados mais positivos. Retomando a revisão da literatura acima, consegue estabelecer-se uma correlação entre a forma como a filantropia surge, muitas vezes, em resultado das trocas sociais.

Muitas dessas trocas são promovidas pelas empresas no âmbito dos seus programas de RS. Pela sua complexidade, o setor do turismo coloca em evidência esta inter-relação dos vários conceitos acima mencionados. Phi et al. (2018:1930) abordam esta relação, nomeadamente no que respeita ao turismo a à sua ação anti pobreza: *“Poverty alleviation has become a focus of global tourism, leading to the rapid growth of various anti-poverty interventions”*.

Neste sentido, a TdM surge com o potencial de gerar um conhecimento valioso que pode promover um debate mais informado e influenciar tomadas de decisão no que respeita ao turismo e ao alívio da pobreza (Phi et al., 2018). Tendo em mente a definição da TdM como o conjunto das múltiplas inter-relações entre suposições, princípios e proposições que explicam como e porquê é necessário algum tipo de mudança na resolução de um qualquer problema de índole social, Phi et al. (2018) desenvolvem dois esquemas que são relevantes não só para percecionar a TdM como também para a sua aplicabilidade prática. No primeiro, identificam os componentes que têm de estar presentes na TdM:

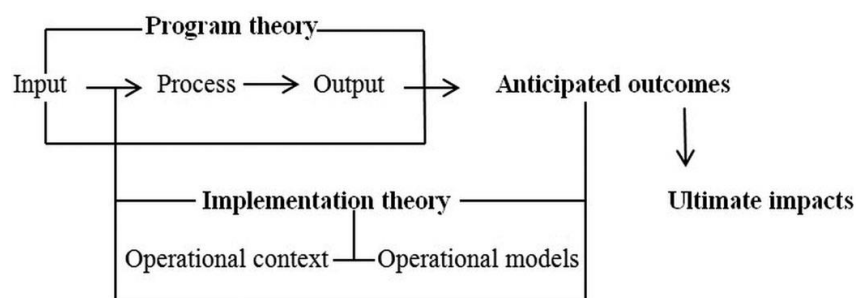
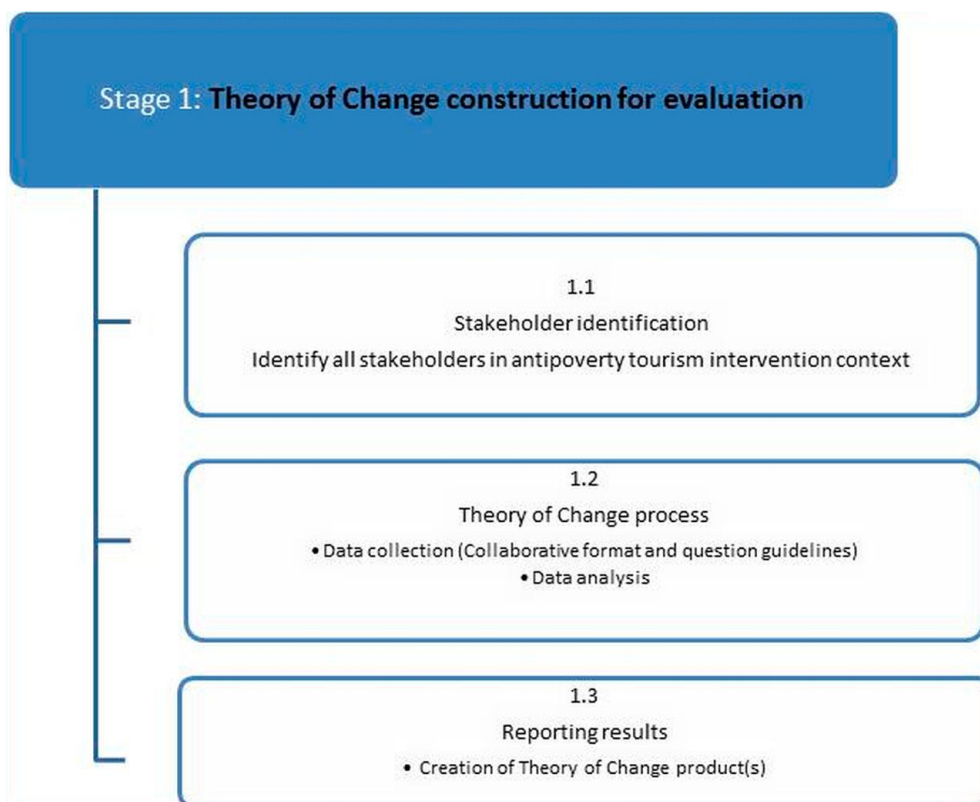


Figura 15: Componentes da Teoria da Mudança

(Phi et al., 2018: 1933).

Aplicando esta teoria ao turismo, nomeadamente à sua ação anti pobreza, alcança-se uma forma de avaliação com a seguinte concetualização:



*Figura 16: Construção de avaliação através da Teoria da Mudança*

*(Phi et al., 2018: 1936)*

A TdM revela-se uma teoria de relevo para mensuração de resultados, sobretudo quando se tem o objetivo de promover as trocas sociais entre os vários stakeholders no âmbito dos seus programas de responsabilidade social. Sendo o turismo um setor em que a RSC é, muitas vezes, orientada para a melhoria das condições de vida das populações, faz sentido perceber de que forma se consegue efetivamente causar impacto e qual o impacto causado.



## **Capítulo 3: Metodologia**

### **3.1 Modelo conceptual e pergunta de partida**

O modelo de investigação desenvolvido nesta dissertação baseia-se num processo dedutivo, dado que se baseia em teorias já existentes para prever dados. Neste sentido, recorre-se à Teoria das Trocas Sociais como teoria de suporte às motivações dos hotéis, no que respeita à doação de bens. Por outro lado, recorre-se à Teoria da Mudança, dado que se considera ser a forma mais adequada na mensuração dos resultados obtidos.

A abordagem usada nesta dissertação é qualitativa intensiva. Entende-se este método como sendo o mais adequado, dado que se analisa um leque alargado de aspetos sobre um reduzido número de casos. Por outro lado, este método também permite compreender as singularidades e a sua articulação.

Neste sentido, a pergunta de partida para este trabalho é a seguinte:

- Quais as motivações e o impacto social da doação de bens pela hotelaria?

### **3.2 Objetivos gerais e específicos da dissertação**

#### **3.1.1 Objetivo geral**

Para esta dissertação definiu-se um único objetivo geral, que visa compreender não só o que motiva os hotéis a doar os seus bens, mas também qual o impacto social provocado por essas doações de bens na comunidade. Neste sentido, formulou-se o objetivo geral da seguinte forma:

- Compreender as motivações e o impacto social da doação de bens pela hotelaria

#### **3.1.2 Objetivos específicos**

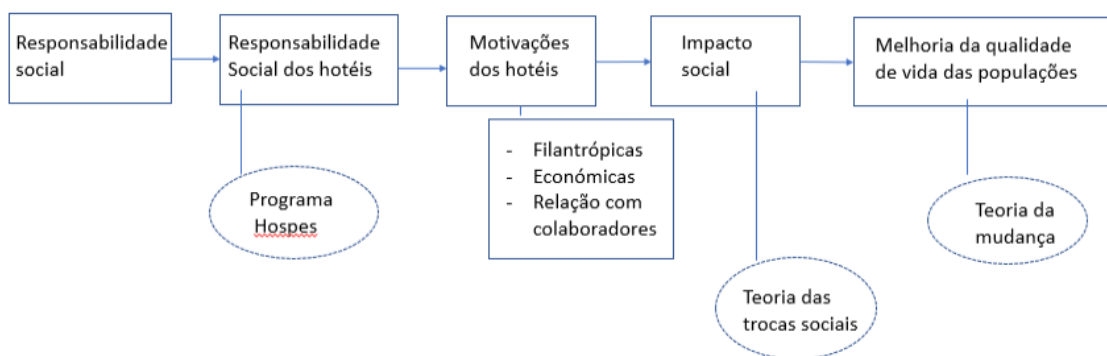
De forma a detalhar e a atingir o objetivo geral, determinaram-se cinco objetivos específicos que visam aprofundar a investigação, tornando-a mais detalhada e contextualizada. Assim, foram definidos os seguintes objetivos:

1. Analisar o modelo de distribuição de bens do programa *Hospes* da AHP;
2. Avaliar as motivações inerentes à doação de bens pelos hotéis;
3. Avaliar a eficácia do programa *Hospes* na melhoria da qualidade de vida da comunidade;
4. Compreender os diferentes tipos de impacto;
5. Observar a tendência e especificidades das doações.

### 3.3 Modelo de Análise

O modelo de análise foi desenhado sob a perspetiva *zoom-in*, partindo do geral para o particular. Esta forma de olhar para a pesquisa prende-se, sobretudo, com a falta de conhecimento que ainda persiste nesta matéria. É intensa a pesquisa académica sobre a RS e também sobre a RS na hotelaria. No entanto, a falta de conhecimento que se entende persistir passa pela prática da RS na vida quotidiana dos hotéis e da forma como essas impactam a vida da comunidade.

Assim, pegando no programa Hospes da AHP, o que se pretende estudar é a forma como esse programa de RS na hotelaria motiva os hotéis a doar. Por outro lado, essas várias motivações dos hotéis são causadoras de um impacto social provocado, muitas vezes, pelos valores constantes na Teoria das Trocas Sociais, já mencionada anteriormente. A prática desta teoria por parte dos hotéis, no âmbito dos seus programas de RS, contribui para a melhoria da qualidade de vida das populações, sendo que a forma com se pode mensurar essa melhoria poderá ser através da Teoria da Mudança. Neste sentido, construiu-se o seguinte modelo de análise.



*Figura 17: Esquematização do modelo de análise*

### 3.4 Preparação do estudo empírico

#### 3.4.1 Instrumentos de observação

O instrumento de observação direta baseou-se em entrevistas. Esta escolha está relacionada com o tipo de dados mais detalhados que se pretende obter. Através de entrevistas, e tratando-se de um número reduzido de inquiridos, consegue extrair-se informação mais pormenorizada. Dado que a área de estudo é uma dimensão ainda pouco estudada ao nível empírico, este parece ser o método mais eficaz de aprofundar a compreensão do modo como é motivada a doação de

bens e, ao mesmo tempo, a forma como essa doação interfere com a melhoria da qualidade de vida das comunidades nas quais os hotéis estão inseridos.

Neste sentido, definiram-se dois tipos de entrevista, para dois momentos de pesquisa distintos. Entendeu-se que seria oportuna a realização de uma entrevista exploratória junto da Associação Hotelaria de Portugal (AHP), de modo a perceber como funciona o programa Hospes e de que forma articula os bens disponíveis com as necessidades das instituições apoiadas por este programa. Esta entrevista ocorreu de uma forma livre para o entrevistado. Por outro lado, entrevistaram-se hotéis doadores e as instituições recetoras de bens, de modo a perceber, por um lado, as motivações e, por outro lado, os impactos causados por essas doações. Neste segundo momento, as entrevistas foram semiestruturadas, dado que o que se pretende é o aprofundamento das questões em estudo. Nestas, há um guião genérico de perguntas pré-definido, em que as questões vão sendo colocadas de acordo com o decorrer da entrevista. Os guiões das entrevistas à AHP, aos hotéis e às instituições encontram-se em apêndice (Apêndice 1, Apêndice 2 e Apêndice 3).

#### 3.4.2 Proposições em estudo

Foram definidas quatro proposições para este estudo, que se pretendem provar através da realização das entrevistas mencionadas acima e dos dados recolhidos nas mesmas. São as proposições as seguintes:

1. Os hotéis reconhecem que as motivações para a RSC são eminentemente filantrópicas;
2. Os hotéis creem que as medidas de RSC fortalecem a relação com os colaboradores;
3. As instituições reconhecem que as doações dos hotéis causam impacto na comunidade e contribuem para a melhoria da qualidade de vida das populações;
4. As instituições admitem que as doações dos hotéis lhes permitem canalizar fundos para outras necessidades.

#### 3.4.3 Amostragem dos grupos de estudo

Para esta pesquisa, o que se pretende é ter o maior nível de abrangência possível. Assim, definiu-se uma amostra de oito hotéis e oito instituições. A escolha dos hotéis foi feita a partir da lista de hotéis doadores disponibilizada no site da AHP dedicado ao programa Hospes. O mesmo sucedeu relativamente às instituições escolhidas. Dentro de ambas, o critério de seleção prendeu-se com diferença entre os vários hotéis e as várias instituições.

A escolha recaiu sobre hotéis com diferentes dimensões, hotéis em cadeia vs hotéis independentes e apenas hotéis de 3, 4 ou 5 estrelas. Relativamente às instituições, a escolha

recaiu sobre instituições com alguma dimensão, onde as doações sejam mais frequentes e se possa ter uma noção mais detalhada do impacto causado pelos bens que recebem nas populações que apoiam. De acordo com os critérios mencionados, escolheram-se os seguintes hotéis e as seguintes instituições:

Entrevistas hotéis:

1. Hotéis Altis
2. Hotéis Real
3. Hotéis Vila Gale
4. Hotel Baía
5. Grupo NAU/Salgados
6. Hotel Neya Lisboa
7. Details Hotels & Resorts
8. Hotel Mundial

Entrevistas instituições:

1. União das Misericórdias Portuguesas
2. Raríssimas
3. Banco de Bens Doados - Entreaajuda
4. Vitae
5. BUS - Bens de utilidade Social
6. Comunidade Vida e Paz
7. Associação Helpo
8. IPO de Lisboa

#### 3.4.4 Recolha de dados e tratamento dos dados recolhidos

A recolha de dados foi feita de acordo com a disponibilidade das unidades hoteleiras e das instituições, sendo o método preferencial de realização das entrevistas via telefone – por questões geográficas – ou, quando solicitado por alguns dos entrevistados, por escrito, via email.

O tratamento dos dados foi realizado por comparação das respostas dos hotéis em pontos específicos de comparação às mesmas perguntas. Por outro lado, foi feita uma pequena descrição de cada um dos hotéis que colaboram nesta pesquisa, de modo a criar um contexto. Relativamente às instituições, a todas foi perguntado o seu âmbito de atuação, dado que existe menos informação disponível sobre cada uma.

Todas as entrevistas foram colocadas integralmente em apêndice.

## Capítulo 4

### 4.1 Hospes: A Hotelaria ao serviço da comunidade

“Um colchão, um coração”, este foi o mote para uma campanha solidária que se transformou num dos maiores programas de RS no setor do turismo em Portugal. Sob a égide da Associação Hotelaria de Portugal (AHP), o programa Hospes nasceu desta iniciativa solidária comemorativa do centenário das raízes da hotelaria em Portugal, em 2012. A AHP propôs aos seus associados a doação de colchões em bom estado de conservação a Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Os hotéis associados aderiram, e colocaram-se à disposição de doar outros bens que teriam disponíveis.

A prática da doação de bens dos hotéis a instituições que apoiam pessoas carenciadas não é recente, mas a AHP apresentou um modelo distinto: “Muitos hotéis tinham uma lógica de doação de bens numa política de proximidade. Doavam à Santa Casa da Misericórdia local ou a alguma outra instituição próxima. O que a AHP fez foi perceber que esta lógica de proximidade deveria ser integrada numa escala maior, trabalhando em rede. Foi isso que o programa Hospes trouxe de novidade”, refere Cristina Siza Vieira (Apêndice 4). Desde então, 118 unidades hoteleiras (Anexo 2), doaram 87063 bens (Anexo 4) a 62 instituições (Anexo 3). Segundo um artigo publicado na Revista Hotelaria (Afonso, 2018), o custo de substituição destes bens por novos ronda os 3.2 milhões de euros.

Desde o momento da sua criação, o programa Hospes cresceu e expandiu-se. Tornou-se num programa corporativo de responsabilidade social e de sustentabilidade ambiental que distingue as unidades hoteleiras com boas práticas sociais através do selo “*We Share*”, bem como as com boas práticas ambientais com o selo “*We Care*”, através da atribuição de selos. Estes selos destinam-se a distinguir os hotéis que aderem a este projeto, a envolver os hoteleiros nesta temática e a criar reconhecimento público de que estas empresas são comprometidas.

No que respeita à responsabilidade social, o que a AHP faz é levantar as necessidades das IPSS sinalizadas e sensibilizar os hotéis associados para doar e para o fazerem através da AHP. Há formas distintas de sinalização das entidades. Podem ser os hotéis a sinalizar as necessidades de uma instituição, pode também ser a AHP a fazer essa sinalização ou, então, podem ser as próprias instituições a proporem-se à AHP. Esta associação não faz doações individuais, e as associações que podem ser abrangidas por este programa são apenas as IPSS, dado que a AHP entende que estas são as instituições que são reconhecidas pelo Estado e são as que integram o sistema de segurança social português.

Depois de referenciadas as instituições que cumprem este critério, é celebrado um protocolo de colaboração entre a AHP e a instituição, e esta última é colocada numa lista de potenciais recetores dos bens doados pelos hotéis. “Por parte das IPSS há um protocolo assinado onde está definido que não podem fazer uma utilização comercial direta ou indireta dos bens doados. Isto significa, por exemplo, que não podem ser colocados em lares que tenham um lado

comercial e que não os podem revender”, refere Cristina Siza Vieira (Apêndice 4). Após a atribuição dos bens às instituições, são as próprias que fazem a recolha dos bens junto dos hotéis.

O Centro Português de Apoio Temporário aos Refugiados ou a Casa de Reinserção do Serviços Prisionais foram totalmente equipados com os bens distribuídos pelos hotéis aderentes ao programa Hospes. Este projeto foi a forma como a hotelaria, através da AHP, escolheu fazer voluntariado, sendo esta uma associação patronal de empresas que visam a obtenção de lucros, que têm uma importância vital para o tecido económico do país, através da criação de emprego e de riqueza. No entanto, a AHP entende o Hospes como a ‘menina dos seus olhos’. “Até ao fim do ciclo económico, um hotel pode ser útil à comunidade. Desde o início, quando se fixa na comunidade e gera emprego, quando estabelece parcerias com os produtores locais, quando adquire equipamentos e estimula uma série de indústrias produtivas” refere Cristina Siza Vieira (Apêndice 4).

Este foi um projeto que se assumiu com carácter de RS, não só porque devolve à comunidade aquilo que a comunidade dá aos hotéis, mas também porque cimenta a noção de boa vontade. Ao invés de os hotéis serem apenas consumidores de recursos, apresentam-se também como um peão importante na economia circular.

Refere a responsável pela AHP (Apêndice 4) que o programa Hospes prolonga a duração dos bens em, pelo menos, mais quatro anos. Assim, os bens que faziam parte da economia de mercado entram na economia social. Esta reutilização dos bens é, assumidamente, um caminho para a sustentabilidade, dado que com a reutilização se reduz o desperdício. Por outro lado, estes bens são otimizados e entregues a quem não tem meios para os adquirir, satisfazendo as necessidades das comunidades em que os hotéis de inserem.

Através do Hospes, a AHP e todos os hotéis associados a esta causa conseguem impactar a vida das comunidades, através das doações que são feitas. O impacto do Hospes é de tal ordem que o Turismo de Portugal lhe atribuiu a medalha de mérito, e a Organização Mundial do Turismo o integrou como um dos programas da sua *short-list*. Daí que a AHP tenha em mente o próximo passo: criar uma plataforma eletrónica que vai promover o encontro de quem tem para bens oferecer com quem tem necessidade de os receber, tornando o processo de doação mais transparente.

## **4.2 Análise de conteúdo das entrevistas**

### **4.2.1 Motivações dos hotéis: as doações, os benefícios e a comunidade**

#### **4.2.1.1 Bens mais doados**

O mote para a criação do programa Hospes, “Um coração, um colchão”, incentivou a doação de colchões por parte das unidades hoteleiras. No entanto, desde a evolução desta ação para um programa concertado e com objetivos definidos que os hotéis começaram a doar outro tipo de bens. Sete dos oito hotéis entrevistados mencionam a doação de atalhados (lençóis, fronhas e toalhas) no âmbito deste programa. A exceção é o Grupo Details & Resorts, que não refere doar toalhas e lençóis.

Apesar dos atalhados serem os itens mais referidos e doados pelos hotéis, há vários outros bens mencionados pelos hotéis. Os colchões, dada a regularidade com que são trocados pelas unidades hoteleiras, continuam a ser um dos itens mais referidos (Hotéis Real, Hotéis Vila Galé, Grupo Nau, Grupo Details Hotels & Resorts. Refere Ana Parreira, do Hotel Mundial: “Em 2018, só no item colchões, doámos 50 unidades” (Apêndice 12).

Das respostas dadas pelos diferentes hotéis foram referidas doações de outros bens, como: chinelos de quarto (Hotel Altis), Camas (Hotéis Real), mobiliário (Hotel Baía e Details Hotels & Resorts), roupões, cortinados e tapetes (Grupo NAU Hotels), loiça, berços e têxteis de mesa (Hotel Neya Lisboa).

Os números referentes às doações são partilhados apenas por dois hotéis. O Grupo NAU Hotels disponibilizou a quantidade de doações no período de 2017 e 2018, sendo que nesses dois anos foram doados pelas unidades hoteleiras deste grupo 574 bens à AHP, através do programa Hospes. Na entrevista aos Hotéis Real também foram facultados os números referentes às doações nos mesmos dois anos (2017 e 2018), tratando-se, no entanto, das doações não apenas à AHP, mas no âmbito da sua política de RS e nos vários projetos em que se inserem. Assim, os Hotéis Real doaram, em 2017, cerca de 2400 itens, o que equivale a um valor de 18 mil euros. No ano de 2018, este grupo hoteleiro quintuplicou as doações, o que equivale a um valor aproximado de 99 mil euros que foram doados a instituições de solidariedade social ou a projetos dos quais são parceiros.

A doação destes bens através da AHP é valorizada por três dos hotéis (Grupo NAU Hotels, Hotel Mundial e Altis Hotels). Refere Francisco Santos, do Grupo NAU, que através do programa Hospes se conseguem aproveitar as sinergias geradas pela Associação para otimizar a gestão de resíduos, com a doação de bens que “ainda que possam ter valor para quem precise, já não são úteis para os hotéis” (Apêndice 9). Por outro lado, Ana Conceição, do Altis Hotels, refere que

a AHP facilita a tarefa de doação destes bens: “Em vez de andarmos à procura de uma instituição contactamos a AHP, dizemos as quantidades que temos e eles fazem a distribuição consoante os vários tipos de associações. Às vezes temos 100 ou 200 toalhas, não vai tudo para a mesma associação. Eles fazem a gestão das necessidades de cada associação e isso facilita-nos bastante” (Apêndice 5).

Também Ana Parreira, do Hotel Mundial, refere que este hotel se associou à iniciativa da AHP com um objetivo: “Desta forma poderíamos aliar as ações de caráter social com uma entidade de renome, autoridade e credibilidade como a AHP, de que somos até associados, era um caminho/linha expectável e coerente” (Apêndice 12). Importa referir que as doações monetárias não reúnem o consenso entre os hotéis inquiridos. Refere Sara Cristóvão, dos Hotéis Real, que o apoio monetário só deve acontecer depois de serem exploradas outro tipo de ferramentas, preferindo este grupo hoteleiro apostar na capacitação das pessoas.

Numa perspetiva diferente, os Hotéis Vila Galé incluem as doações monetárias para causas específicas no seu orçamento anual. Para além desta verba, fazem angariação de fundos para algumas instituições e por cada questionário de satisfação preenchido doam um valor determinado a uma associação. É de referir que a AHP também adota a postura de não doar dinheiro para as causas em que se envolve.

#### 4.2.1.2 Motivações para doar

Os hotéis portugueses estão cada vez mais responsáveis e sustentáveis, refere Cristina Siza Vieira, da AHP, na sua entrevista (Apêndice 4). Entre as motivações para doar os bens, destacam-se dois tipos de respostas. Por um lado, os hotéis destacam as renovações e a rotatividade de materiais. Por outro lado, há hotéis que destacam apenas a consciência social como motivação. Dos hotéis inquiridos, apenas dois (o Altis Hotels e o Details Hotels & Resorts) mencionam a renovação e remodelação dos seus hotéis como fator, ou um dos fatores, para doar. Os restantes seis (os Hotéis Real, os Hotéis Vila Galé, o Hotel Baía, o Grupo NAU Hotels, o Neya Lisboa, Hotel Mundial) hotéis inquiridos referem apenas a responsabilização social.

Salienta-se, no entanto, que ainda que de forma omissa, todos os hotéis acabam por associar estas duas motivações. Ao responder às questões sobre as motivações, refere Sara Cristóvão, dos Hotéis Real: “Temos responsabilidade para com os nossos colaboradores e pela comunidade em que nos inserimos, pelo que acreditamos que, ao conseguirmos apoiar a comunidade com material em boas condições, esse material terá uma nova vida (economia circular) e ajudará no desenvolvimento destas pessoas e das suas famílias” (Apêndice 6).



No mesmo sentido, Ana Parreira, do Hotel Mundial, refere que este hotel e o grupo hoteleiro em que se insere encaram como uma missão estar presentes e colaborar com diversas associações e instituições de caráter social: “Com hotéis situados no coração de Lisboa, sempre nos focámos em pertencer à comunidade da forma que nos for possível e que esteja ao nosso alcance” (Apêndice 12).

#### 4.2.1.3 Importância da RS para o Hotel

“As empresas, cada vez mais, devem ter esta responsabilidade inerente à sua atividade”, refere Ana Conceição do Altis Hotels (Apêndice 5). Quando inquiridos sobre a relevância da RS para os hotéis, todos, sem exceção, afirmam que se trata de um tema importante. O Altis Hotels refere que estas iniciativas são “bastante importantes”; os Hotéis Real referem que a RS faz “parte da sua índole”, os Hotéis Vila Galé afirmam que as iniciativas de RS são “cada vez mais”; o Hotel Baía refere que a importância está em “ajudar o próximo, reduzindo o desperdício e ao mesmo tempo ajudando o meio ambiente”, o Grupo NAU Hotels descreve a política de RS como “fulcral”, o Hotel Neya Lisboa refere “uma importância elevadíssima”; o Details & Resorts afirma que a RS tem “bastante importância”; e o Hotel Mundial refere ser de “toda” a importância.

Há uma unanimidade que vai de encontro ao já referido aumento da relevância que se dá à RS no mundo da hotelaria. Sara Cristóvão, dos Hotéis Real, salienta que dado o impacto que os hotéis têm na sociedade, é um dever e uma responsabilidade contribuir para o desenvolvimento dessas mesmas sociedades e mitigar as carências que nela existem. Acrescenta, ainda, que esta é uma forma de tornar a hotelaria numa experiência de cidadania.

#### 4.2.1.4 Benefícios para os hotéis

“O facto de um hotel ser responsável e comprometido com as práticas ambientais é algo que também tem valor de mercado, valor comercial. Ter um selo como o nosso, We Share ou We Care significa que estão comprometidos e comprometidos de uma forma conjunta e não apenas numa prática individual”, refere Cristina Siza Vieira, da AHP (Apêndice 4). Importa referir que os benefícios mencionados se prendem maioritariamente com a satisfação dos colaboradores e com o contributo para a melhoria da qualidade de vida das populações, mas alguns hotéis mencionam também o uso da RS como uma forma de marketing e outros ainda referem os benefícios fiscais em sede de IRC.

Detalhando a análise, dos oito hotéis inquiridos, há quatro (o Altis Hotels, os Hotéis Real, o Hotel Baía, o Hotel Neya Lisboa) que referem que as doações têm, de alguma forma, benefícios económicos para a empresa, seja pelos benefícios fiscais, seja por gerarem receitas. A RS pode surgir como uma vantagem de mercado. Refere Pedro Teixeira, do Hotel Neya Lisboa: “Há organizações que recorrem ao Hotel Neya porque o nosso hotel tem estas ações [sociais e

ambientais] e porque sabem que fazendo um evento aqui têm a garantia de que estão a usar uma entidade que tem impacto ao nível social e ambiental. Financeiramente e economicamente também existe retorno destas doações. Nós temos uma franja de negócio por sermos assim” (Apêndice 10).

Por outro lado, sete hotéis mencionam a satisfação dos colaboradores como o maior benefício das ações de RS, sendo a única exceção o Hotel Mundial.

#### 4.2.1.5 Satisfação dos colaboradores

Como referido anteriormente, a satisfação dos colaboradores é encarada como um grande benefício para os hotéis inquiridos. Salaria Cristina Siza Vieira, da AHP, que as doações que os hotéis fazem não servem a lógica de *top-down*, mas é transversal a todos os colaboradores de uma empresa, uma vez que há o envolvimento de todos nestas ações de RS. Desta forma, o que os colaboradores entendem é que o hotel para o qual trabalham tem uma noção de devolver à comunidade aquilo que recebem, inserindo-se nessa comunidade e praticando o bem.

Ana Conceição, dos Altis Hotels, salienta que as iniciativas de RS desenvolvidas pelo grupo contribuíram, positivamente, para a união das equipas de trabalho. O envolvimento de todos os colaboradores, desde a copa até à administração, fez com que os colaboradores que apenas comunicavam por telefone tivessem contacto uns com os outros e entre os diferentes hotéis do grupo. Da mesma forma, Pedro Teixeira, do Hotel Neya Lisboa, também refere que um dos grandes benefícios que o Hotel retira destas doações se prende com a satisfação e reconhecimento que os colaboradores sentem, ao verem-se como parte integrante destas políticas de RS.

Referindo o projeto “Quarto Solidário”, em que o hotel oferece estadia a famílias carenciadas cujos filhos estão internados ou em tratamentos no hospital Dona Estefânia, Pedro Teixeira afirma que os colaboradores sentem diretamente o reconhecimento daquilo que fazem através das famílias. Também Francisco Santos, do Grupo NAU Hotels, refere: “Permitir melhorias nas condições de vida das populações necessitadas é um orgulho e um fator de motivação para todas as nossas equipas” (Apêndice 9).

Sara Lopes, do Details Hotels & Resorts, salienta que a satisfação dos colaboradores nas unidades hoteleiras do grupo advém das doações que fazem, mas também das que recebem. Esta grupo hoteleiro não apoia apenas instituições. Antes de doarem externamente, os hotéis do grupo disponibilizam-se a oferecer os bens aos próprios colaboradores. “Há alguns colaboradores da própria empresa que acabam por necessitar, mas quer a empresa, quer os funcionários, acabam por sentir que estão numa empresa que os apoia tanto a eles como a

outras pessoas” (Apêndice 11). Esta é também uma política dos Hotéis Real, como refere Sara Cristóvão: “Todas as doações que fazemos são sempre direcionadas, numa primeira fase para colaboradores nossos interessados e só depois passam para a comunidade local” (Apêndice 6).

#### 4.2.1.6 Impacto nos clientes

Ainda não é possível perceber qual o relevo que as iniciativas de RS têm na escolha dos consumidores, refere Cristina Siza Vieira, da AHP. No entanto, dada a divulgação que é feita pelos hotéis das suas próprias iniciativas junto dos clientes, alguns dos inquiridos não deixam de mencionar o impacto que estas ações têm no consumidor.

Francisco Santos, do Grupo NAU Hotels, salienta a “satisfação dos clientes” como um dos benefícios da RS. Ainda assim, a não divulgação (ou escassa divulgação) deste tipo de iniciativas por parte dos hotéis faz com que os clientes não conheçam as ações desenvolvidas. Refere Ana Conceição, dos Altis Hotels, que os clientes que já estão mais sensibilizados para este tipo de temáticas questionam o hotel e são encaminhados para a página online onde são descritas as ações das quais são parceiros. “Sentimos que a sensibilidade dos hóspedes tem vindo a crescer, as pessoas perguntam e questionam quais as nossas ações” (Apêndice 5). Acrescenta esta inquirida que é junto dos clientes do norte da Europa que há uma maior receptividade a estas temáticas. Pedro Teixeira, do Hotel Neya Lisboa, refere que o impacto junto dos clientes é relativo e difícil de perceber, uma vez que não comunicam as ações que desenvolvem junto dos consumidores.

#### 4.2.1.7 Outras iniciativas para além do programa Hospes

Ainda que este trabalho tenha o programa Hospes como referência, dada a sua abrangência ao nível nacional, é de relevar outras iniciativas desenvolvidas pelas unidades hoteleiras inquiridas no âmbito dos seus programas de RS. O propósito prende-se com o objetivo do trabalho em perceber qual o impacto que têm as diferentes doações dos hotéis à comunidade em que se inserem. De modo a dar um contexto ao que é feito ao nível da RS, importa referir algumas das iniciativas para além do Hospes e que também elas impactam a sociedade ao nível social e também ambiental.

Partindo das entrevistas, e de forma não exaustiva, pretende referir-se não todas as iniciativas desenvolvidas pelos hotéis inquiridos, mas aquelas que foram mencionadas nas entrevistas e que parecem ser mais relevantes do ponto de vista do impacto que causam.

A doação de refeições é referida por seis dos hotéis (Altis Hotels, Hotéis Real, Hotel Baía, Hotel Neya Lisboa e Hotel Mundial). Há vários tipos de parceria no que respeita à entrega de alimentos,

desde a doação das sobras para evitar o desperdício alimentar até à confeção de refeições para instituição de carácter social ou, até mesmo, a doação de cabazes em épocas festivas, como o Natal.

Os Altis Hotels referem a doação de chinelos de quarto a várias instituições, nomeadamente ao Centro Hospitalar de Lisboa. Os chinelos de quarto são usados uma única vez e posteriormente são lavados e doados às instituições que os pedem ao hotel. Esta não é a única iniciativa dos Altis Hotels no âmbito hospitalar. Também é feita uma recolha de tampas de plástico que reverte para o Hospital Dona Estefânia que, com essas doações, consegue adquirir equipamento hospitalar. Na entrevista a este grupo hoteleiro, também foi mencionada a parceria com a Quercus, que consiste na recolha de rolhas de cortiça. Em troca das rolhas esta instituição ambiental compromete-se a plantar árvores autóctones.

Esta parceria com a Quercus é também mencionada pelo Grupo NAU Hotels, que, para além desta, menciona a doação de lençóis e toalhas que já não são passíveis de ser doados (por estarem em más condições) a associações que cuidam de animais abandonados. Por outro lado, este último grupo hoteleiro refere ainda que realiza torneios de golfe solidários, cujas verbas revertem para os bombeiros.

Uma outra dimensão da RS dos hotéis que também é referida por três (Altis Hotels, Hotéis Real, Hotel Neya Lisboa) dos hotéis inquiridos é a doação de tempo. Ou seja, iniciativas de trabalho voluntário dos colaboradores dos hotéis em iniciativas de carácter social. Os Hotéis Real referem, inclusivamente, que o voluntariado por parte dos colaboradores é feito de três em três meses. Esse voluntariado é realizado junto de associações parceiras para as quais o grupo hoteleiro contribui com força de trabalho.

A par da doação de tempo é também de referir a doação de espaço a instituições de solidariedade social ou a famílias carenciadas. Quando se fala na doação de espaço, referida por três dos hotéis inquiridos (Hotéis Real, Hotéis Vila Galé e Hotel Neya Lisboa), refere-se a cedência de espaço para a realização de eventos ou a disponibilização de quartos para famílias carenciadas por períodos de tempo determinados. A propósito da doação de espaço, refere Pedro Teixeira, do Hotel Neya Lisboa: “Temos o projeto ‘Quarto Solidário’ que é com o Centro Hospitalar de Lisboa Centro, no qual o Neya oferece alojamento às famílias carenciadas quando têm os filhos nos hospitais em Lisboa. Os gabinetes de ação social destes hospitais fazem-nos o pedido e o Neya oferece” (Apêndice 10).

Esta unidade hoteleira, que se define como sustentável desde o dia em que abriu portas, definiu um foco de auxílio muito orientado pela sua localização geográfica. O facto de estarem situados junto ao Hospital Dona Estefânia foi encarado com um sentido de missão, tendo colocado o apoio

às crianças como prioridade e tendo estabelecido parcerias com várias instituições que prestam cuidados aos mais novos, seja por situação de doença ou de carência.

“Se podemos ajudar os outros sem gastar dinheiro, é natural fazê-lo. Os artigos e alimentos não têm de terminar a sua vida no lixo. Se estão em bom estado e em boas condições, devem servir o propósito de alimentar e dar conforto”, refere Bruno Santos, do Hotel Baía (Apêndice 8). A pensar precisamente no conforto que as doações podem proporcionar, os Hotéis Vila Galé estão a desenvolver uma parceria para doação dos sabonetes que são deixados nos quartos e que, apesar de não poderem ser colocados nos quartos devido aos padrões de qualidade, podem ser doados a instituições que lhes podem dar bom uso e conforto a quem mais precisa.

#### 4.2.1.8 Envolvência com a comunidade

Estas iniciativas, a par do programa Hospes, enquadram-se na responsabilidade que os hotéis chamam a si, a responsabilidade de contribuir para a comunidade em que estão inseridos, melhorando a qualidade de vida da população mais carenciada. Todos os hotéis inquiridos reconhecem que essa é uma “obrigação” que o hotel tem e que passa por as empresas hoteleiras desenvolverem estas iniciativas e sensibilizarem os colaboradores para agirem em conformidade com essa visão. Ao dar mais apoio à comunidade, os hotéis ficam mais próximos e mais envolvidos na realidade que os rodeia.

Refere Sara Cristóvão, dos Hotéis Real: “A nossa ação ao nível da RS deve privilegiar o bem-estar dos nossos colaboradores e da comunidade em que estão inseridos. O nosso foco é o contributo positivo na sociedade. A nossa missão é proporcionar aos clientes e parceiros externos e internos experiências com significado e valor, suportadas por um serviço de qualidade, que se traduza na sustentabilidade de negócio, no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores e num contributo positivo para a sociedade” (Apêndice 6).

Para além das doações que pretendem melhorar a qualidade de vida, ao suprir necessidades básicas, este grupo hoteleiro pretende ir mais além das doações. Pretende, com as suas ações, capacitar a comunidade envolvente. Ana Parreira, do Hotel Mundial, salienta que as doações de bens são uma forma de contributo para a comunidade que está mais próxima, com bens de primeira necessidade, de forma a que a comunidade tenha mais conforto e dignidade.

No mesmo sentido, salienta Maria Marcelino, dos Hotéis Vila Galé: “As pessoas e a comunidade, no seu todo, que nos rodeia são aquilo que faz de nós empresa. Somos feitos de pessoas e para pessoas, por isso, contribuir para a comunidade e melhorar a qualidade de vida de pessoas que precisam de apoio” (Apêndice 7). Ao estar geograficamente espalhado por todo o país, o grupo

Hotéis Vila Galé faz uso da sua dispersão para colocar a sua ajuda ao serviço da comunidade dos lugares onde tem unidades hoteleiras.

Esta responsabilidade pode ser encarada sob várias perspetivas, nomeadamente aquela que é mencionada por Francisco Santos, do Grupo NAU Hotels, e que passa pela aquisição de produtos locais. Refere este inquirido que essa é uma das responsabilidades que os hotéis têm perante a comunidade local. Por outro lado, Sara Lopes, do Details Hotels & Resorts, salienta que esta noção de responsabilidade que os hotéis têm, desenvolvendo atividade junto da comunidade, é benéfica para o recrutamento, uma vez que os colaboradores sentem que se estão a unir a uma empresa que apoia a comunidade.

#### 4.2.1.9 Impacto e perceção de impacto

Não há unanimidade relativamente à perceção de impacto das doações. Há três hotéis (Hotéis Vila Galé, Hotel Baía, Grupo NAU Hotels) que referem conseguir ter a noção do impacto e há cinco hotéis (Altis Hotels, Hotéis Real, Hotel Neya Lisboa, Details Hotels & Resorts, Hotel Mundial) que referem que não têm a noção do impacto causado.

A análise das respostas de uns e outros permite perceber que os hotéis que referem ter a noção de impacto justificam essa noção com razões subjetivas. Os hotéis que referem não conseguir ter a noção do impacto mencionam razões objetivas. A diferença entre umas e outras respostas está na própria perceção do que é a medição do impacto. A resposta do Altis Hotels, dada por Ana Conceição, é bastante representativa da perceção do que é o impacto: “Nós não conseguimos quantificar o impacto, conseguimos quantificar o número de artigos que doamos (...). O impacto que tem é sabermos que estamos mais perto da comunidade, que estamos a servir de suporte” (Apêndice 5).

Os hotéis que afirmam não ter a perceção do impacto fazem esta distinção entre o que é a quantificação das doações e o que é o impacto. Também o Hotel Neya Lisboa refere a sua incapacidade de perceber o impacto, dada a falta de uma medida bastante objetiva, que é a ausência de uma certificação ao nível da RS, como, por exemplo, a ISO 26000.

Todos os hotéis e a AHP afirmam que quantificam tudo o que é doado, a quem é doado ou quantas casas são equipadas com estes bens. No entanto, os inquiridos que afirmam ter a noção do impacto baseiam-se em perceções/impressões, como o saber que se está a fazer o bem e a contribuir para que as pessoas que recebem os bens tenham melhor qualidade de vida do que tinham antes de os receber, como refere Francisco Santo, do Grupo NAU Hotels: “Conseguimos [ter a perceção do impacto], até pelo acompanhar dos momentos das recolhas. Sabemos a que instituições são distribuídos e temos a perceção que a entrega, por exemplo, de colchões,

vestuário ou de brinquedos para crianças é muito importante para essas instituições e, logo, para as pessoas assistidas” (Apêndice 9).

Por outro lado, essa percepção de impacto por parte dos hotéis ocorre indiretamente através das instituições que apoiam. Como refere Bruno Santos, do Hotel Baía: “[Temos a percepção do impacto] Através do feedback das associações que apoiamos. Felizmente, não somos os únicos a ajudar e em conjunto conseguimos chegar a mais pessoas, e é essa mensagem que nos tem chegado das associações” (Apêndice 8).

#### 4.2.1.10 ISO 26000

Atenta a disponibilidade dos hotéis entrevistados para as causas de RS, é interessante verificar que nenhum deles menciona a ISO 26000, apesar de quase todos terem certificações ao nível da sustentabilidade ambiental.

#### 4.2.1.11 A comunicação e o marketing

A comunicação das ações de RS é distinta. Apenas um dos inquiridos, os Hotéis Vila Galé, refere que não divulga as suas ações para o exterior. Refere Mariana Marcelino, dos Hotéis Vila Galé: “Achamos essencial ajudar. Faz parte de nós como empresa. Levamos a cabo uma série de ações solidárias que, normalmente, não divulgamos para o exterior, mas conduzimos com muito orgulho” (Apêndice 7). O Hotel Baía é omissa na divulgação, não mencionando se divulga, ou não, estas ações.

Os restantes seis hotéis (Details Hotels & Resorts, Grupo NAU Hotels, Hotel Neya Lisboa, Altis Hotels, Hotel Mundial e Hotéis Real) mencionam a divulgação destas ações, ainda que de formas distintas. Parece, assim, ser de interesse referir a forma como o fazem. O Grupo NAU Hotels não refere a forma como faz a divulgação destas ações de RS, mas aponta como benefícios das doações quer a satisfação dos clientes, quer a imagem externa dos hotéis, estando, assim, implícita essa divulgação. Sara Lopes, do Details Hotels, também não refere a divulgação, mas refere que este tipo de ações lhes traz vantagens ao nível do recrutamento: “[Este tipo RS] faz com que a comunidade fique reconhecida de uma forma positiva e isso vai influenciar o próprio recrutamento” (Apêndice 11).

Da mesma forma implícita, Sara Cristóvão, dos Hotéis Real, refere que a RS é uma das missões do grupo hoteleiro, dado que pretendem proporcionar aos clientes e parceiros internos e externos experiências de valor, estando também aqui implícita a comunicação deste tipo de iniciativas. Pedro Teixeira, do Neya Hotels, também refere que a comunicação na área da RS é diminuta.

Também o Altis Hotels, pela voz de Ana Conceição, refere não fazerem uma comunicação proativa das iniciativas de RS. Mencionam-nas e estão no site, mas não há uma comunicação das mesmas.

Apesar de só um hotel afirmar taxativamente que não divulga este tipo de ações ou iniciativas, todos os restantes o fazem de uma forma discreta e sem uma comunicação ativa. Pelo contrário, quer o Hotel Neya Lisboa, quer o Hotel Altis estabelecem uma distinção clara entre a comunicação da RS e da Responsabilidade Ambiental, sendo esta última divulgada de forma ativa. Refere Ana Conceição, do Altis Hotels: “Nós temos as nossas ações de RS e trabalhamos bastante nessa área, mas não as divulgamos da mesma forma [do que a comunicação ambiental] (Apêndice 5). Pedro Teixeira, do Hotel Neya Lisboa, na resposta dada na entrevista, também o refere com clareza: “Ao nível ambiental comunicamos intensivamente aquilo que fazemos de modo a sensibilizar os nossos clientes a poupar água, separar resíduos ou andar de bicicleta. Na parte social não temos uma comunicação tão forte. Ainda assim, reconhecemos que esta comunicação é importante para sensibilizar outros hotéis e outras pessoas” (Apêndice 10).

#### 4.2.1.12 Selos We Share

Dos hotéis inquiridos, alguns mencionam a parceria com a AHP de forma mais visível do que outros. De modo a equiparar os parâmetros de análise, procedeu-se à pesquisa junto dos sites dos hotéis.

Assim, três dos hotéis inquiridos (Hotel Neya Lisboa, Details Hotels & Resorts, Hotel Mundial) têm no seu site o selo We Share da AHP, e quatro dos hotéis inquiridos (Altis Hotels, Hotéis Real, Hotéis Vila Galé, Grupo NAU Hotels) não têm qualquer referência a este selo na sua página de internet. Há ainda um hotel (Hotel Baía) que não tem qualquer menção ao Selo We Share, mas menciona o Selo We Care da AHP, que se refere à sustentabilidade ambiental.

### 4.2.2 O impacto social da doação de bens nas instituições

#### 4.2.2.1 Os bens mais recebidos

Entendeu-se ser oportuno perceber se há consonância entre os bens mais doados pelos hotéis e os mais recebidos, até porque a escolha dos hotéis e instituições foi aleatória. Neste sentido, constatou-se que os bens mais recebidos pelas instituições inquiridas são aqueles que também foram mencionados pelas unidades hoteleiras. Assim, sete das oito instituições referem os colchões e os têxteis (de cama e de banho) como os bens mais recebidos. Apenas o IPO de



Lisboa não recebe estes bens, por não lhes poder dar utilidade, dadas as exigências hospitalares a que estão sujeitos, em prol da saúde dos seus doentes.

Para além destes bens mencionados, há outros que as instituições referem. Afirma Natália Gaspar, da União das Misericórdias Portuguesas : “Os bens até agora recebidos vão desde o mobiliário (camas, estrados, colchões, mesas, cadeiras, candeeiros, cómodas, sofás, armários, etc...) a matéria têxtil (almofadas, toalhas, lençóis, colchas, fronhas, mantas, resguardos, cortinados, edredões, capas, etc...) tudo o que diz respeito a materiais de hotelaria”( Apêndice 13).

Há duas instituições (o Banco de Bens Doados – Entreaajuda e a Bens de Utilidade Social) que referem ter de recusar ofertas de colchões de dimensões elevadas, os *king size*, dado que não os podem usar, devido às dimensões das camas das suas instalações ou das instituições pelas quais distribuem os bens.

#### 4.2.2.2 Bens recebidos vs necessidades da instituição

“As doações sempre fizeram parte do quotidiano das instituições sociais, pois são de extrema importância, tendo em conta os constrangimentos de carácter orçamental que as mesmas possuem. Cada vez mais as doações assumem um papel fulcral na atividade das Misericórdias”, refere Natália Gaspar, da União das Misericórdias Portuguesas (Apêndice 13). Neste sentido, e dada a importância das doações, parece relevante perceber a relação entre os bens que as instituições recebem e as necessidades dessas mesmas instituições. Esta mesma inquirida refere que quando aquilo que recebem não corresponde às necessidades da União Das Misericórdias Portuguesas, não vão recolher esses bens, deixando-os disponíveis para outras instituições ou entidades que possam ter essa necessidade específica. Releva acrescentar que a União Das Misericórdias Portuguesas dá apoio a cerca de 400 Misericórdias ao nível nacional.

Esta questão de só receberem apenas os bens a que podem dar uso é implícita ou explicitamente referida por todas as instituições, como o exemplo, já referido, das camas ou colchões *king size*. No entanto, e falando de instituições – algumas de grande dimensão e que dão apoio a muitos utentes –, esta relação entre as doações e as necessidades é sempre desequilibrada. Refere Isabel Jonet, do Banco de Bens Doados: “Aquilo que recebemos nunca chega para aquilo que as instituições precisariam de receber, porque nunca há a totalidade daquilo que as famílias necessitariam” (Apêndice 15). No mesmo sentido, refere Maria João Morais Sarmento que sendo a Bens de Utilidade Social um entreposto solidário e conhecendo as necessidades das instituições que apoiam, o que recebem nunca corresponde na totalidade às expectativas, porque as instituições vivem no limiar da sustentabilidade e precisam sempre de mais.

A exceção passa novamente pelo IPO. Releva explicar que dadas as circunstâncias e necessidades específicas, os bens que são recebidos são os que podem ser utilizados num dos lares de doentes onde ficam alojados os doentes em ambulatório e que estão a fazer tratamentos continuados. Assim sendo, há alguns bens advindos dos hotéis que podem ser colocados neste lar, ainda que não sejam perfeitamente adequados. Uma cadeira estofada ou um sofá em tecido pode revelar-se num problema, quando colocado num local onde os doentes têm de ser protegidos de qualquer infeção ou contaminação. Ainda assim, sempre que possível, esta instituição tenta colocar um ou outro bem doado pelos hotéis, dado que com estes vem mais conforto, um melhor ambiente e uma dignidade diferente a um espaço que já por si é triste. Relativamente ao hospital, é impossível adequar as doações às necessidades, dado que as camas têm de ser elevadas, os colchoes e almofadas impermeáveis e os hotéis não têm este tipo de materiais para doar. A exceção passa pelas zonas administrativas, ou pelos gabinetes médicos, onde conseguem colocar alguns dos bens doados.

No entanto, o que todas as instituições reconhecem é que estas doações vêm aliviar fortemente as necessidades. Refere Cláudia Silva, da Vitae: “Nós precisamos de muitas coisas, mas ao nível financeiro aquilo que é doado alivia-nos muito o esforço que fazemos. A Vitae tem três centros de resposta. Este centro onde trabalho é o de maior resposta, é uma resposta de emergência social para o distrito de Lisboa. Acolhemos, só neste centro, 271 pessoas em situações de exclusão social extrema. Ou seja, comprar 271 colchões seria impensável (....) Para todos os 271 utentes há um forte impacto diário, desde os chinelos ao roupão ou à toalha. Nós, para termos o centro aberto, é impossível adquirir esse tipo de bens que nos são dados pelos hotéis” (Apêndice 16).

Serve a entrevista ao IPO de Lisboa para entender que a boa vontade das unidades hoteleiras e as muitas necessidades das instituições não bastam para que existam doações. Por maiores que sejam as necessidades desta instituição, em particular, há uma limitação nos bens que podem ser usados, não só pela necessidade de esterilização, como pelas dimensões, como pelos materiais de que são compostos e pela sua inadequação para o serviço que prestam aos utentes. Os hotéis querem doar, a instituição gostaria de receber, mas alguns dos bens que provêm das unidades hoteleiras não têm utilidade.

#### 4.2.2.3 O impacto das doações

Todas as oito instituições inquiridas reconhecem a dimensão do impacto causado pela doação de bens. O impacto é “enorme”, como refere Natália Gaspar, da União das Misericórdias Portuguesas. No entanto, releva salientar que o impacto social está sempre associado ao impacto financeiro. Quando estas oito instituições mencionam a sua perceção de impacto, este advém sempre do alívio financeiro provocado pelas doações. Refere Natália Gaspar: “Cada

cêntimo que podemos poupar neste tipo de bens é um cêntimo a mais para ajudar mais pessoas” (Apêndice 13) .

No mesmo sentido, Inês Pedro, da Raríssimas, refere: “As doações constituem um fator determinante na gestão orçamental da instituição” (Apêndice 14). O mesmo refere Maria João Morais Sarmiento, da Bens de Utilidade Social: “Ao não gastar dinheiro nestes bens, há sempre impacto financeiro. Não sabemos avaliar o impacto exato, porque é tão grande que não o sabemos medir” (Apêndice 17). Na realidade, o impacto social só acontece porque as doações vêm suprir necessidades das instituições, permitindo a canalização de fundos para outros bens.

Como refere Lucinda Caldeira, da Comunidade Vida e Paz, há bens que são doados que iriam comprar, há outros que teriam efetivamente de ser comprados se não houvesse nenhuma doação. Assim, as doações geram o efeito bola de neve. Como refere Isabel Jonet, do Banco de Bens Doados: “Este impacto é social, financeiro e também ambiental. Permite poupar recursos que podem ser consagrados para outro tipo de necessidades, mas também permite não destruir bens que de outra forma seriam conduzidos para destruição, o que seria uma pena, dado que estão bons” (Apêndice 15).

Tal como na análise feita aos hotéis inquiridos também nas instituições, todas sem exceção, se constata que não há uma real noção do impacto, mas sim uma perceção de impacto que também para as instituições é positiva. Nenhuma das instituições referiu quantificar os bens recebidos, ao contrário do que é referido por alguns hotéis.

#### 4.2.2.4 Contributo para a melhoria da qualidade de vida

Quando o antigo Hotel Eduardo VII, em Lisboa, foi totalmente remodelado, os atuais proprietários contactaram a instituição Banco de Bens Doados, oferecendo-lhes todo o conteúdo de uma centena de quartos e de todos os espaços comuns. Sendo uma instituição que serve com entreposto para que os bens cheguem a várias instituições em menor escala, a Banco de Bens Doados contactou várias instituições que acorreram a recolher os bens. Com esta iniciativa, o Hotel e a Banco de Bens Doados contribuíram para a melhoria da qualidade de vida de dezenas de pessoas.

A perceção que as oito instituições inquiridas têm relativamente à melhoria da qualidade de vida com estas doações é total. Todas, sem exceção, reconhecem que estas doações feitas pelos hotéis influenciam significativamente essa melhoria. Como refere Isabel Jonet, estes bens fazem a diferença na vida das pessoas, porque, desta forma, têm acesso a bens que de outra forma não teriam. Acrescenta Vasco Silveira, também do Banco de Bens Doados, que estas doações criam condições de vida mais condignas a quem os recebe.

Essa melhoria na qualidade de vida acontece sempre e também nas situações de exceção, como os Incêndios de Pedrogão, em 2017, ou os Ciclones em Moçambique, sendo que nestas situações as doações tendem a aumentar. Cláudia Francisco, da Helpo, refere que há um impacto muito positivo na melhoria da qualidade de vida das populações quando há doações. A título de exemplo, refere esta inquirida que os colchões recebidos aquando da ocorrência dos ciclones em Moçambique permitiram chegar às populações afetadas colocando os colchões no hospital do Dembe: “Temos famílias com fome e sem roupa e estas doações fazem toda a diferença na sua vida” (Apêndice 19).

Natália Gaspar, da União das Misericórdias Portuguesas, afirma que os bens que recebem dos hotéis são muito importantes para a vida das instituições e dos utentes, uma vez que se consegue alcançar condições mais modernas, cómodas e condignas para quem as habita. No mesmo sentido, refere Inês Pedro, da Raríssimas: “Os bens doados pelos hotéis são os usamos na vida diária da instituição, sendo que são bens com uma durabilidade comprometida pela utilização excessiva e diária dos mesmos, logo, pela necessidade de renovação constante, podemos concluir que estas doações constituem de facto uma parte importante para a instituição” (Apêndice 14).

Para os utentes da Comunidade Vida e Paz, também há uma melhoria significativa com estas doações, dado que, como refere Lucinda Caldeira, conseguem substituir os lençóis ou toalhas que têm nos centros de reinserção e que já estão muito usados e gastos. Por outro lado, quando esta instituição consegue retirar pessoas em situação de sem-abrigo, na rua, e estas pessoas arranjam uma casa, a instituição consegue ajudá-los, cedendo-lhes bens que advêm destas doações das unidades hoteleiras.

#### 4.2.2.5 A importância da RS das empresas para as instituições

“Pelo menos 10% do nosso financiamento vem do mecenato. Para continuarmos abertos, dependemos mesmo, mesmo, desses bens. Cada vez mais, os financiamentos são cortados e cada vez mais, se não fossem essas iniciativas, essas instituições estavam fechadas há muito tempo”, refere Cláudia Silva, da Vitae (Apêndice 16). Todas as oito instituições salientam a importância que as iniciativas de RS das empresas têm para o seu funcionamento e até para a sua sobrevivência.

Refere Maria João Morais Sarmento, da Bens de Utilidade Social, que estas iniciativas fazem cada vez mais sentido, quer para as empresas, quer para as instituições. “Hoje em dia, há muita mudança e muita possibilidade de melhoria graças a essa mudança dentro das empresas que são mais responsáveis, desenvolvem ações e põem a mão massa. Muitas associações têm

melhorias graças a isso” (Apêndice 17). Neste sentido, salienta Lucinda Caldeira, da Comunidade Vida e Paz, que os donativos são muito importantes para as associações: “O estado só cobre cerca de 55 por cento de toda a nossa atividade, do nosso orçamento, que é de 3.5 milhões de euros” (Apêndice 18). Os donativos financeiros e não-financeiros, refere esta inquirida, permitem a redução dos custos, a atualização das instalações, uma melhor prestação de serviço aos utentes satisfazendo as necessidades que estes têm numa maior escala.

As doações das empresas acabam por agilizar, muitas vezes, o funcionamento das próprias instituições, com o desenvolvimento de trabalho voluntário. A Comunidade Vida e Paz desenvolve o seu trabalho apoiando-se em equipas de voluntários, que muitas vezes vêm de empresas, seja nas equipas de rua e na distribuição de ceias aos sem-abrigo e pessoas carenciadas, seja na confeção das ceias ou na organização das roupas e outros bens doados. O bem de que se fala, muitas vezes, é o do tempo, o tempo de voluntários, muitas vezes até em horário laboral. Conta Cláudia Francisco, da Helpo: “Há grandes empresas que se mobilizam em termos de tempo, com voluntários que nos puderam ajudar a carregar os contentores ou a fazer as caixas” (Apêndice 19).

As doações das empresas, hoteleiras ou não, contribuem significativamente para que haja uma aproximação dessas empresas à comunidade, refere Isabel Jonet, do Banco de Bens Doados. Acrescenta esta inquirida que se esta aproximação, *per si*, já seria uma mais-valia, para além disso, torna os hotéis mais conscientes da realidade social em que se inserem. Salienta Vasco Silveira, também do Banco de Bens Doados: “A RS das empresas é a manifestação da sensibilidade social e ambiental que os quadros dessas empresas têm: uma empresa é feita de pessoas e são estas que em última análise desenvolvem a atitude corporativa de RS” (Apêndice 15).

É neste contexto de RS que surgiu o programa Hospes, como reflexo de uma maior consciência social das responsabilidades das empresas. Como salienta Natália Gaspar, da União das Misericórdias Portuguesas, a responsabilidade da sociedade civil é imperativa para a promoção da coesão e da inclusão dos mais pobres e necessitados. Acrescenta esta inquirida: “Quando essa responsabilidade é desenvolvida pela via correta, isto é, em articulação com as instituições dessa mesma sociedade civil, que têm o necessário *know how* em sede de políticas de combate à pobreza e promoção da inclusão, o resultado é sempre virtuoso” (Apêndice 13) .

No limite, aquilo que seria desejável era que esta generosidade levasse à inutilidade das associações que praticam solidariedade social. Afirmar Maria João Morais Sarmiento, da Bens de Utilidade Social: “O nosso objetivo máximo é um dia deixarmos de ser precisos” (Apêndice 17).

#### 4.2.2.6 A comunicação das ações

Salientamos a referência a uma resposta de um dos inquiridos sobre a importância de divulgar as doações e do resultado que daí pode advir. Isabel Jonet, do Banco de Bens Doados, faz referência à divulgação que é feita destas iniciativas por parte dos hotéis e que dá mais dimensão ao impacto: “Generosidade gera generosidade, mas sobretudo dá o exemplo. Ao trazer o exemplo, dá boas ideias. Ao dar boas ideias, há outros que fazem o mesmo” (Apêndice 15). Tendo em mente estas premissas, esta associação tem sempre feito a divulgação do seu projeto na revista Hotel Shop, para que os hotéis saibam onde podem doar os bens de que já não necessitam, mas que estão aptos a ser doados e dos quais dependem tantas e tantas instituições.

## **Capítulo 5: Conclusões e recomendações**

### **5.1 Principais conclusões do estudo**

Se a campanha “Um colchão, um coração” aqueceu muitos corações, foi também uma involuntária chamada de atenção para aquilo que os hotéis poderiam fazer em conjunto. Perceberam que, juntos, poderiam ser mais fortes, mais responsáveis e mais sustentáveis. Muitos destes hotéis já faziam doações, mas com um maior enfoque na relação de proximidade.

O que o programa Hospes, da AHP, trouxe de inovador foi essa capacidade de os hotéis expandirem o horizonte daquilo que poderiam doar, a quem poderiam doar e como poderiam doar. Na realidade, este projeto tornou-se uma referência no âmbito dos programas de RS das unidades hoteleiras, dada a intermediação que consegue fazer entre quem precisa e quem tem para doar. Dada a quantidade de hotéis que aderiram a este hotel e a quantidade de bens doados desde 2013, consegue depreender-se do potencial que este programa contém. Analisar este modelo de distribuição permite perceber que os hotéis têm consciência da sua responsabilidade diante da sociedade e procuram estar presentes nas iniciativas de relevo.

Através da entrevista realizada à AHP, constatou-se que este projeto está em fase de crescimento e ainda a ganhar maturidade, daí a menção à criação de uma plataforma que irá tornar as doações mais transparentes. Este modelo está, assim, a ser melhorado, de forma a dissipar qualquer tipo de dúvida ou distribuição injusta que pudesse vir a ensombrar um processo de doação. A análise deste modelo de distribuição permitiu perceber que é efetivamente um programa que está a chegar a cada vez mais hotéis e a cada vez mais instituições e que, por isso, está a contribuir para um aumento da noção de RS no setor da hotelaria em Portugal.

Sendo a AHP a maior associação hoteleira em Portugal, consegue, desta forma, demonstrar a importância que este tipo de iniciativas pode ter para a comunidade em que os hotéis se inserem. O Hospes fomenta a noção de devolução à sociedade. Se, por um lado, os hotéis referem a consciência social como motivo, por outro, têm a noção que não se trata apenas da sua consciência, mas da responsabilidade que têm de ter enquanto empresa.

A esta maior noção de RSC associam-se, também, os excedentes que existem nas unidades hoteleiras, ou as remodelações que causam um grande volume de bens que, apesar de já não servirem o propósito dos hotéis, estão em condições de utilização que podem servir a população mais carenciada de uma forma eficaz. Por outro lado, importa salientar que a maioria dos hotéis que praticam a doação de bens também estão orientados para um pensamento de preservação do meio ambiente, que promove a reutilização dos materiais e que luta contra o desperdício. Tendo em conta a sustentabilidade ambiental, muitos dos hotéis inquiridos referem a noção de economia social como uma motivação para as doações.

Trata-se, assim, de uma lógica de reciprocidade. A lógica defendida pela TTS aplica-se a este contexto das doações. Tendo esta teoria em mente, o que se retém das entrevistas a uns e outros é que ambos reconhecem os benefícios inerentes a este acontecimento. Estabelece-se, assim, uma relação de confiança entre os diferentes *stakeholders*, sendo que os resultados destas trocas sociais são tanto mais fortes, quanto maior for a relação de confiança que têm entre si. Este é um fenómeno que se observa parte a parte ao longo das entrevistas realizadas.

Desta reciprocidade, fica claro que as instituições beneficiam desta relação não só pelos bens que recebem e que tanta falta lhes fazem, mas também pelo alívio financeiro provocado por estas doações. Ao não terem de gastar dinheiro em determinado tipo de bens, têm a possibilidade de adquirir outros que não lhes são doados.

Por outro lado, os hotéis que doam reconhecem que também eles beneficiam desta troca. São mencionadas algumas razões, mas a principal delas passa pela satisfação dos colaboradores. Os hotéis inquiridos são unânimes em reconhecer que este tipo de iniciativas torna as suas equipas mais fortes e mais coesas. Conclui-se, assim, que existe efetivamente uma aplicação da Teoria das Trocas Sociais nesta relação entre as unidades hoteleiras e as instituições de solidariedade sociais.

Outra das conclusões que se pode retirar da análise às entrevistas realizadas no âmbito deste estudo é que o programa Hospes contribui para a melhoria da qualidade de vida das populações de uma forma significativa e signifiante. Ao estimular as doações, o Hospes faz com que mais dos seus hotéis associados se aliem a este tipo de doações e, dessa forma, que haja mais bens para doar a mais instituições. Há mais pessoas a ter colchões e menos a dormir no chão. Há mais doentes ou acamados que têm lençóis ou chinelos. Há mais pessoas que podem tomar banho sem ser apenas com água, graças à doação de *amenities* ou sabonetes. O programa Hospes não põe fim à população carenciada, mas traz-lhe mais dignidade e reduz as necessidades dessa população.

Relativamente ao impacto causado pelas doações, ele é perceptível por quem doa e por quem recebe. No entanto, importa distinguir entre três conceitos distintos, que fazem a diferença quando se estuda o impacto, ou não, de uma ação: o impacto, a quantificação de bens doados e a perceção de que se está a fazer o bem, uma perceção de impacto. Nas respostas dadas pelos hotéis e as instituições há uma mistura entre estes três conceitos. Todos concordam que as doações causam impacto, mas nem os hotéis, nem as instituições, nem a AHP fazem uma mensuração clara e objetiva do impacto social. Existem várias quantificações de uns e de outros, mas não se pode afirmar que se conheça o real impacto social destas doações.



Conclui-se assim, que falta aplicar um modelo que permita ter objetividade. Acredita-se que a Teoria da Mudança tenha as características necessárias para servir de modelo, neste caso em particular. Através da aplicação desta teoria, conseguir-se-ia definir um plano de atuação mais exato e mais objetivo. Como? Ao traçar um conjunto de suposições e ao definir os objetivos que se pretende alcançar, abre-se caminho para que a mudança ocorra. O uso desta teoria fará sentido tendo, também, em conta que se avalia o sucesso tendo por base objetivos claros e definidos à partida. O que se conclui é que se esta teoria fosse aplicada ao programa Hospes e as trocas sociais por ele promovidas, conseguir-se-ia obter uma real noção de impacto, para além da perceção de impacto ou da mera quantificação de bens.

Uma outra forma de medir o impacto social seria através do recurso à ISO 26000. Este normativo permitiria que as organizações tivessem uma noção de gestão mais clara relativamente à RSC. O facto de nenhum dos hotéis inquiridos mencionar esta norma é revelador de que a RS em Portugal, neste setor, ainda não é prática generalizada, mas que começa a dar os primeiros passos.

A medição de impacto é mais facilmente conseguida quando se fala da sua vertente económica, do que quando se fala da sua vertente social. Efetivamente, quer as instituições, quer os hotéis inquiridos conseguem ter a noção do impacto financeiro causado por estas doações. Tratando-se de uma área objetiva, por natureza, o processo é simples e não tem a complexidade inerente à avaliação do impacto social.

Conclui-se, também, que a perceção de impacto que os inquiridos têm está interrelacionada com o alívio financeiro que promove um impacto. Ou seja, é porque os hotéis doam determinados bens que as instituições conseguem adquirir outros bens ou ter bens que nunca teriam a capacidade de comprar para os seus utentes. Conclui-se, assim, que neste caso das doações de bens na hotelaria o impacto social é indissociável do impacto financeiro.

Através das entrevistas realizadas constata-se que a RS na hotelaria é uma tendência crescente e que começa a ter os efeitos desejados, sendo eles a melhoria da qualidade de vida das populações carenciadas. Os números das doações são bastante reveladores de que há vontade de mudar, há vontade de fazer mais por quem rodeia os hotéis, há uma maior consciência social e uma noção cada vez mais clara de que não se trata de uma opção, mas de uma responsabilidade.

Há ainda um longo caminho a percorrer nesta área, mas o caminho efetuado ao longo destes últimos anos é revelador dessa vontade das empresas hoteleiras não viverem exclusivamente orientadas para o lucro financeiro. São cada vez mais os hotéis que percebem o poder de mudança que têm nas mãos e que têm a perceção do que podem ganhar sendo responsáveis, não perdendo nem um cêntimo por causa disso. Na realidade, é disso que se trata: perceber que

a sustentabilidade e a responsabilidade contêm em si mesmas um tremendo retorno social e também financeiro e ambiental. Das entrevistas realizadas a alguns dos maiores grupos hoteleiros em Portugal, conclui-se que a tendência relativamente a essa visão é crescente e que o programa Hospes é exemplo disso mesmo.

A hotelaria é um setor de pessoas que trabalha para pessoas e que nunca se pode esquecer da dignidade das pessoas que o rodeiam. Com este estudo, consegue ter-se a real perceção de que a hotelaria pode ser colocada ao serviço da comunidade. Essa forma de estar, orientada para o bem-estar da comunidade em que os hotéis se inserem, não os torna economicamente mais frágeis. Pelo contrário, a RSC na hotelaria faz com que os hotéis se tornem mais sustentáveis ao nível económico, não só pelo retorno que estas medidas trazem ao nível interno, mas também ao nível externo.

## **5.2 Verificação de proposições**

### **5.2.1 Os hotéis reconhecem que as motivações para a RSC são eminentemente filantrópicas.**

Efetivamente, verifica-se que os hotéis inquiridos assumem que a sua principal motivação é o contributo para uma sociedade mais digna, mais justa, menos deficitária. Comprova-se, assim, que as principais motivações dos hotéis inquiridos são filantrópicas.

### **5.2.2 Os hotéis creem que as medidas de RSC fortalecem a relação com os colaboradores.**

Verifica-se, nas entrevistas realizadas, que os hotéis reconhecem que a relação com os colaboradores sai beneficiada sempre que há iniciativas desta índole. Este é, aliás, o benefício mais mencionado pelos hotéis quando se fala dos benefícios das doações a instituições de solidariedade social.

### **5.2.3 As instituições reconhecem que as doações causam impacto na comunidade e contribuem para a melhoria da qualidade de vida das populações.**

Todas as instituições inquiridas reconhecem que há um benefício positivo nestas doações e que a população que apoiam tem uma melhor qualidade de vida associada aos bens que recebem por parte dos hotéis. Esta proposição é plenamente validada nas entrevistas realizadas.

### **5.2.4 As instituições admitem que as doações dos hotéis permitem a canalização de fundos para outras necessidades.**

As instituições inquiridas são unânimes em afirmar que, ao receberem estes bens, alguns de custo bastante elevado, conseguem canalizar verbas para outras áreas de maior necessidade. Estas doações trazem-lhes alívio financeiro. Algumas afirmam mesmo que sem as doações (dos hotéis e sem ser dos hotéis) não conseguiriam continuar a prestar apoio aos seus utentes.

### **5.3 Resposta à pergunta de partida**

Sendo a pergunta de partida: “Quais as motivações e o impacto social da doação de bens pela hotelaria?”, pode concluir-se que as motivações dos hotéis inquiridos são motivações essencialmente filantrópicas e que há um impacto social muito positivo, ainda que este não esteja a ser objetivamente medido nem por quem dá, nem por quem recebe.

### **5.4 Limitações do estudo**

As principais limitações deste estudo passam pelo estado inicial em que está o desenvolvimento da área da RS em Portugal e, mais especificamente, na hotelaria. A RSC ainda é uma “novidade”, algo de experimental. Esta revela-se uma grande limitação, porque não há linhas orientadoras sobre a objetividade da RS em quem a pratica.

Não havendo uma profissionalização desta área, os hotéis ficam um pouco perdidos relativamente aos resultados das suas ações. Creem que são ações positivas, creem que estão a deixar a sociedade melhor do que estava antes das suas ações, mas não têm objetivos claros e definidos. Não encaram a RSC como uma área na qual devem ser estabelecidas metas. A incapacidade de medir o impacto revela-se outra limitação, dado que apenas permite ter como ponto de partida, para este ou qualquer outro estudo, as perceções de impacto.

### **5.5 Recomendações para trabalhos futuros**

Como sugestão de trabalhos futuros, antevê-se com interesse uma real medição de impacto, através da aplicação da Teoria da Mudança. Desta forma, e aplicando um modelo de Teoria da Mudança, conseguir-se-ia evoluir da perceção para o impacto real.

## Referências bibliográficas

- Afonso, P. (2018). A Hotelaria ao serviço da comunidade. *Revista Hotelaria*, 29-32.
- Agyeiwaah, E., Mckercher, B. e Suntikul, W. (2017). Identifying core indicators of sustainable tourism: A path forward. *Tourism Management Perspectives* 24, 26-33.
- Almeida, F. (2010). Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas. Principia.
- Altinay, L., Sigala, M. e Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management* 54, 404-417.
- Andereck, K.L. e Nyaupane, G.P. (2011). Exploring the Nature of Tourism and Quality of life Perceptions among Residents. *Journal of Travel Research* 50, 248-260.
- Anderson, A.A. (2006). The Community Builder's Approach to Theory of Change – A practical Guide to Theory Development. Round Table on Community Change. The Aspen Institute.
- Ap, J. (1992). Residents' perceptions on tourism impacts. *Annals of Tourism Research* 19, 665-690.
- Archibald, T., Sharrock, G., Buckley, J. e Cook, N. (2016). Assumptions, conjectures and other miracles: The application of evaluative thinking to theory of change models in community development. *Evaluation and Program Planning* 59, 119-127.
- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1-8.
- Balzarova, M. e Castka, P. (2018). Social Responsibility: Experts' viewpoints on adoption of the ISO 26000 standard. *Corp Soc. Resp Env Ma.* 2018;25: 819-824.
- Brest, P. (2010). The Power of Theories of Change. *Stanford Social Innovation Review*. Spring 2010, 47-51.
- Butera, L. e Houser, D. (2018) Delegating altruism: Toward an understanding of agency in Charitable giving. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 155, 99-109.
- Buzinde, C.N., Kalavar, J.M. e Melubo, K. (2014). Tourism and community well-being: The Case of the Maasai in Tanzania. *Annals of Tourism Research* 44, 20-35.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol 4, 497-505
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. July-August, 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a definitional Construct. *Business & Society*, Vol.38 No.3 September, 268-295.

- Carrol, A.B. e Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Carroll, A.B. (2016). Carroll's Pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* (2016): 1:3, 1-8.
- Chen, M. e Lin, C. (2015). The impact of corporate charitable giving on hospitality firm performance: Doing well by doing good?. *International Journal of Hospitality Management* 47, 25-34.
- Chen, M-H (2019), Understanding the hospitality philanthropy-performance link: Demand and productivity effects. *International Journal of Hospitality Management* 80, 166-172.
- Costa, H. (2011). ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social. Instituto Observatório Social. São Paulo
- Crane, A., Matten, D. e Spence, L.J. (2013). Corporate Social Responsibility en a Global Context. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. 2nd Edition. Abingdon: Routledge, 3-26.
- Commision of the European Communities (2001). Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels, 18 July 2001.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15. 1-13.
- Deery, M., Jago, L. e Fredline, L. (2012). Rethinking Social Impacts of tourism research: A new research agenda. *Tourism Management* 33, 64-73.
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2017). Beyond sponsorship – exploring the impact of cooperation between corporations and NGO's. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 2:6, 1-11.
- Duarte, A. P. , Mouro, C. e Neves, J.G. (2010). Corporate Social Responsibility: mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol 8. No.2, 2010, 101-122.
- Editorial (2016). Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction. *Journal of Cleaner Production* 111, 285-294.
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S. e Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management* 68, 94-104.
- Faulkner, B. e Tideswell, C. (1997). A framework for monitoring community impacts of tourism. *Journal of Sustainable Tourism* Vol.5, No.1, 3-28.

- Feldman, A. (2018). What happens to old hotel linens? Westin tests turning them into kids' pajamas. *Revista Forbes* de 14 de março de 2018. Consultado em 4 de outubro de 2018.
- Ferrell, O.C., Fraedrich J. e Ferrell, L. (2015). *Business Ethics – Ethical Decision Making and Cases*. 11th Edition. Canada: Cengage Learning
- Fernández, V.A.M., Boga, O.J. e Faria, M.J.S. (2013). Impacto da responsabilidade social sob a ótica empresarial do norte litoral de Portugal. *Contaduría y Administración* 59 (3), Julio-Septiembre 2014: 89-135.
- Figueira, V. e Dias, R. (2001). *A Responsabilidade Social no Turismo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fordham, A.E., Robinson G.M. e Leeuwen, J.V. (2018). Developing community based Models of Corporate Social Responsibility. *The Extractive Industries and Society* 5, 131-143.
- Frederick, W.C. (2009). Corporate Social Responsibility: Deep roots, Flourishing Growth, Promising future. Chapter 23 of *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*: Edited by Andrew Crane, Dirk Matten, Abigail McWilliams, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel), 522-531.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times*, ed 13th September 1970. New York Times Company, 173-178.
- Garcia, F.A., Vázquez, A. B. e Macías, R.C. (2015). Resident's attitudes towards the impacts of tourism. *Tourism Management Perspectives* 13, 33-40.
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M, Henderson J.C e Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: a view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives* 29, 41-47.
- Goldseker, S e Moody, M. (2017). *Generation Impact – How next gen donors are revolutionizing giving*. John Wiley & Sons: New JeRSCy
- Gooding, K., Makwinja, R., Nyirenda, D., Vincent, R. e Sambakunsi, R. (2018). Using theories of change to design monitoring and evaluation of community engagement in research: experiences from a research institute in Malawi. *Welcome Open Research* 2018, 3-8.
- Grimwood, B.S.R., Yudina, O., Muldoon, M. e Qiu, J. (2015). Responsibility in tourism: A discursive analysis. *Annals of Tourism Research* 50, 22-38.
- Grosbois, D. (2012). Corporate Social Responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management* 31, 896-905.
- Hanafiah, M.H., Azman, I., Jamaluddin. M.R. e Aminuddin, N. (2016). Responsible Tourism Practices and Quality of Life: Perspective of Langkawi Islands communities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 222, 406-413.

Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. e Okumus, F. (2007). Corporate Social Responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.19 No.6, 461-475.

Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, Vol.63 No.6, 597-606.

Hunter, D.E.K. (2006). Using theory of change approach to build organizational strength, capacity and sustainability with not-for-profit organizations in the human sector. *Evaluation and Program Planning* 29, 193-200.

Inkson, C. e Minnaert, L. (2018). *Tourism Management – An Introduction*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Sage.

Inoue, Y. e Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management* 32, 790-804.

Jackson, E.T. (2013). Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, Vol.3, No.2, 95-110.

Kaur, I. (2016). CSR in Hotel Industry in India in Guliani, K.L e Rizwan, S.A. (2016) *Corporate Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry*. Business Science Reference: Hershey (Livro)

Kim, H., Woo, E., Uysal, M. e Kwon, N. (2016). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.30 No.3, 1584-1600.

Kim, K., Uysal, M. e Sirgy M. J. (2013). How does tourism in a community impact the quality of life of community residents. *Tourism Management* 36, 527-540.

Kotler, P. e Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Best Practice from Hewlett- Packard, Ben & Jerry' and other leading Companies. New JeRSCy: Wiley & Sons Inc.

Kreag, G. (2001). *The Impacts of Tourism*. Minnesota Sea Grant, T 13.

Kucukusta, D., Mak, A. e Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five- star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management* 34, 19-30.

Lee, H.T., Bonn, M.A., Reid, E.L e Kim, W.G. (2017). Differences in tourism ethical judgement and responsible tourism intention: An ethical Scenario approach. *Tourism Management*, 298-307.

Levy, S.E. e Park, S. (2011). An analysis of CSR Activities in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 18, 147-154.

- Masoud, N. (2017). How to win a battle of ideas in corporate social responsibility: the international Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 2:4, 1-22.
- Mathew, P.V. e Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 31, 83-89.
- Meehan, J., Meehan, K. e Richards, A. (2006). Corporate Social Responsibility: the 3C-SR Model. *International Journal of Social Economics* Vol.33 No.5/6, 386-398.
- Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsustable’. *Journal of Cleaner Production* 111, 461-470.
- Mintzberg, H., Simons, R e, Kunal. B. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*. Fall 2002. 67-74.
- Mohammed, A. e Rashid, B. (2018). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 39, 258-364.
- Moratis, L. e Cochius, T. (2011). *ISO 26000 The Business Guide to the new Standard on Social Responsibility*. UK, Greenleaf Publishing (LIVRO)
- Musavengane, R. (2019). Small hotels and responsible tourism practice: Hoteliers’ perspectives. *Journal of Clean Production* 220, 786-799.
- Nunkoo, R. (2016). Toward a More Comprehensive Use of Social Exchange Theory to Study Residents’ Attitudes to Tourism. *Procedia Economics and Finance* 39, 588-596.
- Nunkoo, R. e Ramkissoon, H. (2012). Power, Trust, Social Exchange and Community Support. *Annals of Tourism Research* Vol.39 No.2, 997-1023.
- Paraskevaidis, P. e Andiotis, K. (2017). Altruism in tourism: Social Exchange Theory vs Altruistic Surplus Phenomenon in host volunteering. *Annals of Tourism Research* 62, 26-37.
- Phi, G.T., Whitford, M. e Reid, S. (2018). What’s in the black box? Evaluating anti-poverty tourism interventions utilizing theory of change. *Current issues in Tourism* Vol. 21, No. 17, 1930-1945.
- Pojasek, R.B. (2011). Quality Toolbox – ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. Moving toward an integrated sustainability system. *Environmental Quality Management*, Spring 2011, 85:93.
- Porter, M. E. e Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Sandvik, K. B. (2017). Now is time to deliver: looking for humanitarian innovation’s theory of change. *Journal of International Humanitarian Action*, 2-8.



- Santos, M.J.N., Santos, A.M., Pereira, E.N. e Silva, J.L.A. (2006). Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal. Lisboa: Editora RH.
- Schindler, H.S., McCoy, D.C., Fisher, P.A. e Shonkoff, J.P. (2019). A historical look at theories of change in early childhood education research. *Early Childhood Research Quarterly* 48, 146-154.
- Sharpley, R. (2014). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management* 42, 37-49.
- Serge, M. (2017). Social relations: A critical reflection on the notion of social impacts as change. *Environmental Impact Assessment Review* 65, 139-146.
- Smith, M.K. e Diekmann, A. (2017). Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research* 66, 1-13.
- Stein, D. e Valters, C. (2012). Understanding Theory of Change in International Development. The Justice and Security Research Programme. London: The Asia Foundation.
- Stylidis, D., Biran A., Sit, J. e Szivas, E.M. (2014). Residents' support for tourism development: The role of residents place image and perceived tourism impacts. *Tourism Management* 45, 260-274.
- Su, P., Pan, Y. e Chen, X. (2017). Corporate Social Responsibility: Findings from Chinese hospitality industry. *Journal of Retailing and Consumer Services* 34, 240-247.
- Su, X., Wang, H. e Wen. T. (2013). Profit, responsibility and the moral economy of tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol.43, 231-250.
- Supanti, D. e Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behaviour for millennials? *International Journal of Hospitality Management* 77, 8-18.
- Tsai, H, Tsang, N.K.F. e Cheng, S.K.Y (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management* 31, 1143-1154.
- Zadek, S. (2007) The Path to Corporate Responsibility. Em: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg, 125-132
- Ward, C. e Berno, T. (2011). Beyond Social Exchange Theory Attitudes Toward Tourists. *Annals of Tourism Research* Vol. 38 No. 4, 1556-1569.
- World Tourism Leaders' Meeting on The Social Impacts of Tourism - Final Report (1997). World Tourism Organization.
- Yoon, B. e Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 37. 89-96.

## **Bibliografia online**

**European Commission (2017). Corporate Social Responsibility. Disponível em:** [https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en) **Acedido em 12 de Março de 2019**

**Site da AHP:** <https://www.hoteis-portugal.pt/content/108/5>

**Site Hotel Altis:** <https://www.altishotels.com/PT/>

**Site Hotéis Real :** <https://m.realhotelsgroup.com/>

**Site Hotéis Vila Galé :** <https://www.vilagale.com/pt>

**Site Hotel Baía :** <http://www.hotelbaia.com/>

**Site Grupo NAU Hotels:** <https://www.nauhotels.com/>

**Site Hotel Neya Lisboa:** <http://www.neyahotels.com/pt/>

**Site Details Hotels & Resorts:** <https://detailshotels.com/>

**Site Hotel Mundial :** <https://www.hotel-mundial.pt/pt-pt/>

**Site União das Misericórdias Portuguesas:** <https://www.ump.pt/>

**Site Raríssimas:** <https://rarissimas.pt/>

**Site Banco de Bens Doados:** <http://www.bancodebensdoados.pt/>

**Site Vitae:** <https://www.assoc-vitae.org/pt/home>

**Site Bens de Utilidade Social:** <http://www.bensutilidadesocial.pt/bus/homepage.asp>

**Site Comunidade Vida e Paz:** <https://www.cvidaepaz.pt/>

**Site Helpo:** <https://www.helpo.pt/>

**Site IPO de Lisboa:** <http://www.ipolisboa.min-saude.pt/>

## **APÊNDICES**

### **Apêndice 1: Guião de entrevista Associação Hotelaria de Portugal**

#### **Nome e Cargo de quem responde**

1. Como surgiu este programa?
2. Quais os requisitos para tornar um bem doável?
3. Quais os bens mais doados?
4. Como são recolhidos os bens?
5. De que forma são encaminhados os bens?
6. Como são entregues?
7. Como tem evoluído este projeto?
8. Qual a importância deste projeto para a AHP e para os seus associados?
9. Quais as principais motivações inerentes à doação dos bens por parte dos hotéis?
10. Conseguem perceber o impacto que estas doações têm na comunidade? Como?
11. Os hotéis são mais responsáveis e sustentáveis?

### **Apêndice 2: Guião perguntas Hotéis**

Hotel

Nome de quem responde

Cargo de quem responde:

1. Há quanto tempo integram o programa Hospes e por que razão aderiram a esta iniciativa?
2. Quais os itens mais doados pelo vosso hotel? Têm alguns números de doações disponíveis?
3. Quais as motivações inerentes à doação de bens por parte do vosso hotel? Porquê doar?
4. Qual a importância de iniciativas desta índole no âmbito dos vossos programas de Responsabilidade Social?
5. Como encaram a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações através destas doações?
6. Conseguem ter a perceção do impacto social das vossas doações através deste programa? Caso consigam que tipo de perceção têm?
7. Que outros tipos de doações fazem para além das efetuadas através do programa Hospes?
8. Quais pensam ser as responsabilidades do hotel perante a comunidade onde estão inseridos?
9. Há algum tipo de benefícios fiscais nestas doações?

- Fortalecimento da relação com os colaboradores
- Satisfação dos clientes
- Benefícios Fiscais

### **Apêndice 3: Guião de perguntas instituições**

Nome da Instituição:

Nome da pessoa que responde:

Cargo da pessoa que responde:

1. Qual a missão da V/ instituição e qual a importância das doações?
2. Há quanto tempo a instituição integra o programa Hospes?
3. Que bens recebem?
4. As doações têm aumentado?
5. Aquilo que recebem corresponde às vossas necessidades efetivas?
6. Qual o impacto que as doações dos hotéis têm para a instituição? Há diferentes tipos de impacto ao nível social e financeiro?
7. Os bens que recebem dos hotéis contribuem efetivamente para a melhoria das condições de vida da vossa população? Que diferença fazem estes bens para a vida da instituição?
8. Poderão dar exemplos reais ou contar alguma história relacionada com estas doações?
9. Que importância têm, para a vossa instituição, iniciativas de responsabilidade social como esta?

#### **Apêndice 4: Entrevista Exploratória AHP**

**Nome:** Cristina Siza Vieira

**Cargo:** Presidente da Direção Executiva da AHP

Modo e data de realização da entrevista: Realizada telefonicamente a 5 de junho de 2019 às 15h30

##### **Como surgiu este programa?**

**Cristina Siza Vieira (CSV):** Muitos hotéis têm uma lógica de doação de bens numa política de proximidade. Ou doam à Santa Casa da Misericórdia local ou até às IPSS que estão perto ou porque há um lar e sempre houve uma lógica de doação, de *giveback* à comunidade destes bens. O que a AHP fez aqui foi, por um lado, perceber que esta lógica de proximidade deve ser integrada numa escala maior e trabalhar em rede. E foi isso que o programa Hospes trouxe de novidade. Nasceu de um momento específico e para comemorar uma determinada ocasião, os 100 anos de raízes da hotelaria de Portugal, e foi um pretexto para lançarmos uma campanha junto dos nossos associados no final de 2012. Propusemos a doação de colchões em bom estado de utilização porque os hotéis fazem ciclicamente renovação, entre outras coisas, dos seus colchões. Fazem com uma periodicidade mais breve do que nós em nossas casas porque o tipo de utilização é diferente e porque o estado de conservação em que têm de estar também é diferente. Nasceu por uma coisa simbólica, mas percebemos rapidamente que podia crescer.

##### **Quais são os critérios inerentes às doações?**

**CSV:** Pensámos que poderíamos doar a IPSS que sinalizem as suas necessidades. A primeira lógica é: nós não fazemos doações individuais. É através de IPSS porque são aquelas que são reconhecidas pelo estado e que fazem parte do sistema de segurança social do nosso país e que podem operar no terceiro setor. Depois questionaram-nos se não haveria outros bens como lençóis e atalhados, fronhas ou almofadas e nesta interpelação aos hotéis percebemos que teríamos muito mais para doar. Os próprios hotéis nos questionaram se não estaríamos interessados em outros bens que tinham inutilizados, mas em bom estado de conservação. Os hotéis também sentiam que tinham muitos bens para doar. O que aconteceu? Foi que efetivamente o volume de bens doados foi crescendo e a AHP começou a ser o eixo central por onde as coisas passam permitindo, de facto, esta redistribuição. Isto significou, por um lado, que os hotéis muitas vezes têm o que doar, mas as instituições de proximidade não precisam e, por outro lado, as instituições de proximidade precisam, mas o hotel que está na proximidade não tem para doar.

##### **Como se organizam as doações para suprir as diferentes necessidades das instituições?**

**CSV:** Por um lado, os hotéis que conhecem, porque estão no terreno, estas instituições e sinalizam-nos as instituições. Em vez de fazerem doação direta, a AHP celebra com a IPSS um protocolo e coloca-os numa lista de potenciais recetores destes bens. Neste momento, temos

cerca de 62 instituições protocoladas por todo o país. Algumas instituições são indicadas pelos hoteleiros, outras são identificadas por nós e em outras são as próprias que se aproximam de nós e começou a ser, de facto, um movimento imparável e crescente. Todos os anos há mais doações devido às renovações periódicas. A única coisa que pedimos aos hotéis é que os bens estejam em bom estado de conservação, em estado capaz de poderem ser reutilizados e por parte das IPSS há um protocolo assinado onde está definido que não podem fazer utilização comercial direta ou indireta dos bens doados. Significa que não os podem colocar, por exemplo, em lares que tenham um lado comercial, nem os podem revender. É um compromisso assumido para esse efeito. Neste momento em termos de volume é uma coisa brutal. São toneladas de bens de várias naturezas.

### **Como se operacionalizam as entregas dos bens?**

**CSV:** Em termos de operacionalização as IPSS têm de fazer elas a recolha, porque os hotéis têm os bens armazenados e neste momento o programa vai evoluir para uma fase diferente. Por exemplo, a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais tem uma casa de apoio às famílias que foi totalmente equipada – desde os cortinados às televisões, aos tapetes, aos móveis – com bens da hotelaria, tal como na Casa de Apoio à Família do IPO e também temos muitíssimas Santas Casas, Abraço e Bancos Alimentares porque, entretanto, surgiram outros tipos de bens como as *amenities*. O centro português de apoio temporário aos refugiados foi totalmente equipado com bens nossos, contribuímos de facto para um bem comum. Houve um movimento em rede. A novidade do programa é isto: canalizar para um bem comum e para um fim que é para todos aquilo que já era uma prática individual. Foi o romper desta prática individual por um bem maior.

### **Qual é a importância deste projeto para a AHP?**

**CSV:** Por um lado, é este *goodwill* do turismo e da hotelaria. O turismo não é apenas um consumidor de recursos, isto tem um outro lado que é o da economia circular. Nós prolongamos em, pelo menos, mais quatro anos a duração média dos bens. Ou seja, bens que estão na economia de mercado entram, desta feita, na economia social. A reutilização, redução e reaproveitamento do resíduo é um pilar importante para a sustentabilidade. Este é um instrumento e uma ferramenta para que a hotelaria também possa demonstrar que não é apenas um consumidor de recursos, mas que também otimiza os recursos. Por outro lado, no eixo da responsabilidade social, é este *give back*, é esta inserção satisfazendo necessidades da comunidade em razão da proximidade que a hotelaria tem com as pessoas, até porque é uma indústria de pessoas. Para nós há o *goodwill* e o *give back* à comunidade e por outro lado, há também o pilar da sustentabilidade ambiental, por via da economia circular.

### **Os hotéis são cada vez mais responsáveis e sustentáveis?**

**CSV:** Cada vez mais e por várias razões. A comunidade toda e os cidadãos estão mais atentos a estas temáticas. Mesmo que ainda não saibamos o relevo que tem na escolha final do consumidor, o facto de um hotel ser responsável e comprometido com as práticas ambientais é algo que também tem valor de mercado, valor comercial. Ter um selo como o nosso, *We Share* ou *We Care* que significa que estão comprometidos e comprometidos de uma forma conjunta e não apenas numa prática individual com estes princípios e com estas políticas é algo que também tem valor comercial. Independentemente disso, há uma outra situação que cada vez mais verificamos. Isto não é uma lógica de *top-down* em que as administrações decidem doar, mas há muito envolvimento dos próprios trabalhadores. É, de facto, algo que os sensibiliza. O perceberem que a instituição para a qual trabalham desta lógica de *give back* e de inserção na comunidade. Esta lógica tem-nos vindo, muitas vezes, a corta-mato. Muitas vezes os colaboradores, muitos voluntários, também sinalizam instituições que são carentes de ajuda e isto tem sido muito interessante pela coesão social ao setor

### **Conseguem perceber o impacto efetivo na comunidade e nas pessoas?**

**CSV:** As instituições são o eixo visível destas pessoas. Nós sabemos, porque quando são sinalizadas nos informam qual o tipo de instituição e o número de utentes têm e por aí conseguimos perceber, que são dezenas de milhares de pessoas ou como quando foi o caso dos incêndios de Pedrógão. Nós tínhamos dito que não fazíamos doações de dinheiro, mas apenas em bens. Quando passou a fase de rescaldo e nos fizeram sinal de que bens é que precisavam, doámos. Nós sabemos exatamente quantas casas foram equipadas com bens. Foram dezenas de milhares de pessoas.

### **A que sabe perceber-se que se está a melhorar a vida das pessoas, que se está a contribuir para a melhoria da qualidade de vida?**

**CVP:** Esta é a nossa forma de fazer voluntariado. Esta associação é uma associação patronal, de empresas, com uma importância vital no tecido económico do país e que têm de ser lucrativas senão não geram nem emprego, nem riqueza. Isto é um *add-on*, que nos dá um sentido diferente, é a menina dos nossos olhos. Até ao fim do ciclo económico um hotel é útil à comunidade. Do início, quando se fixa na comunidade e gera emprego, quando estabelece parcerias com os produtores locais, quando adquire equipamentos e estimula uma série de indústrias produtivas é fundamental e é até ao fim porque esses bens são aproveitados até ao fim. Por outro lado, há o envolvimento de todos os colaboradores que sentem que são úteis e estão a fazer doações a quem, de facto precisa.

**Apesar de não fazerem doações monetárias estas doações causam um impacto financeiro considerável?**

**CSV:** O facto de uma associação receber estes bens, significa que liberta verbas para outro tipo de atividades, ou para terem um psicólogo para fazer estímulo cognitivo, ou porque assim podem comprar uma carrinha. Perguntam-nos muitas vezes porque não doamos dinheiro. Esta é outra forma de fazer doações em dinheiro com aquilo que não têm de comprar e assim podem gastar em algo que lhes faça falta. Qualquer que seja o prisma pelo qual é encarado este programa, economia circular e sustentabilidade ambiental, responsabilidade social, envolvimento da comunidade e com a comunidade, todos os prismas são interessantes. É um programa que só tem virtudes.

**Qual é o futuro deste programa?**

**CSV:** Agora vai escalar de outra maneira. O Hopes foi apoiado pelo Turismo de Portugal, recebeu a medalha de mérito turístico e ficou na *short-list* dos programas da Organização Mundial de Turismo. Vamos desenvolver uma plataforma tecnológica que vai permitir um encontro entre quem tem para oferecer e quem tem para receber, tornando o processo mais transparente.



## **Apêndice 5: Hotéis Altis**

O grupo Altis Hotels é composto por seis unidades hoteleiras, de quatro e cinco estrelas, localizadas em Lisboa e com características distintas. São essas: O Altis Grand Hotel, O Altis Belém Hotel& Spa, O Altis Avenida Hotel, o Altis Prata Hotel, o Altis Prime e Altis Suites. Com 488 colaboradores, 600 quartos e 1259 camas, o grupo Altis, no seu site corporativo dedica um separador de rodapé à Responsabilidade Social e Ambiental. Esse separador mantém-se nos sites de cada um dos hotéis.

O separador de Responsabilidade Social e Ambiental ( <https://www.altishotels.com/PT/Resp-Social-Ambiental/> ) menciona o desejo de participar ativamente em projetos de responsabilidade social e na preservação do meio ambiente, mencionando as entidades com as quais desenvolvem projetos em parceria. O contributo para uma melhoria da qualidade de vida da comunidade onde desenvolvem o seu negócio ocorre em várias vertentes, desde o Movimento Desperdício Zero ao projeto Rede Eletrão, ou Eco-escovinhas. Da eliminação do desperdício à promoção da saúde oral, são distintas as áreas de atuação no que concerne às políticas de Responsabilidade Social e Ambiental.

No que respeita à doação de bens não alimentares são mencionadas as parcerias com a Comunidade Vida e Paz, a Cercica e a Santa Casa da Misericórdia. Esta parceria consiste na recolha, lavagem e doação de chinelos de quarto para estas instituições e visa não só alcançar objetivos ambientais (aumentando o ciclo de vida dos chinelos), como também objetivos sociais oferecendo esse conforto a quem dele necessita. Este projeto foi nomeado na 3ª Edição dos prémios da AHRESP na categoria de Projeto de Solidariedade. Nesta página sobre a RS do Grupo, não é mencionado o programa Hospes ou a AHP e não estão visíveis os selos We Care, nem We Share. No hotel Altis Avenida são, no entanto, mencionadas as certificações ambientais.

## **Entrevista**

**Nome :** Ana Conceição

**Cargo:** Assistente de direção de Serviços Técnicos

**Modo e data de realização da entrevista:** Realizada telefonicamente a 30 de maio de 2019 às 11h30.

**Há quanto tempo têm esta parceria com o programa Hospes?**

Ana Conceição (AC): O programa Hospes é relativamente recente, mas antigamente já fazíamos a parceria com a campanha que eles tinham de “Um coração, um colchão”. Em 2014 quando entrei no Hotel Altis já havia esta colaboração.

**Quais os itens mais doados?**

**AC:** São lençóis, fronhas e toalhas

**Porque doam os vossos bens?**

**AC:** Em hotelaria temos uma grande rotatividade deste material. Somos hotéis de cinco estrelas e efetivamente tem de estar tudo impecável. Ficamos com uma grande quantidade de material que ainda está em boas condições e que pode ser reutilizado por outras organizações. Então, nós doamos. Porquê a AHP? Pela credibilidade que tem juntos dos Hotéis Altis e também pelo facilitismo. Em vez de andarmos à procura de uma instituição, contactamos a AHP, dizemos as quantidades que temos e eles fazem a distribuição consoante os vários tipos de associações. Às vezes temos 100 ou 200 toalhas, não vai tudo para a mesma associação. Eles fazem a gestão das necessidades de cada associação e isso facilita-nos bastante.

**Que importância têm estas iniciativas de Responsabilidade Social para os Hoteis Altis?**

**AC:** São bastante importantes. As empresas cada vez mais devem ter esta responsabilidade inerente à sua atividade e os Hotéis Altis também são uma empresa familiar que sempre consideraram esta questão como um fator importante no seu dia a dia, não só como empresa, mas também individualmente.

**Têm outras iniciativas em que colaboram?**

**AC:** Nós, externamente, temos algumas iniciativas de responsabilidade social. No ano passado (2017) e durante um ano, nós apoiámos uma instituição, a Serve the City em que confeccionávamos mensalmente refeições para oferecer à comunidade. Disponibilizamos o chef ou subchefe de cozinha para garantir a confeção das refeições e depois havia colaboradores Altis de toda as secções e não só da cozinha que iam apoiar a confeção. Há aqui vários motivos: a parte de consciencializar os nossos próprios colaboradores e sensibilizá-los para estas iniciativas de Responsabilidade Social e também nós, Altis, darmos apoio à comunidade e ficarmos mais próximos da comunidade que nos envolve

**Que importância tem para os Altis Hotels saberem que estão a contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades?**

**AC:** É a satisfação de sabermos que estamos a contribuir para a sociedade com aquilo que podemos

**Tem a perceção do impacto das vossas ações?**

**AC:** Nós não conseguimos quantificar o impacto, conseguimos quantificar com o número de artigos que doamos e o número de refeições que doamos. Porque também temos outra campanha em que doamos 55 refeições por semana, não é Refood que fazemos para combater o desperdício alimentar, confeccionamos especialmente essas refeições todas as semanas. O

impacto que tem é sabermos que estamos mais perto da comunidade, que estamos a servir de suporte.

**Encaram esta iniciativas como uma responsabilidade?**

**AC:** Sim, encaramos isso como uma responsabilidade.

**Que benefícios trazem as doações para o hotel?**

**AC:** Relativamente aos benefícios, em termos de marketing, podemos divulgar na nossa página e fazemo-lo relativamente à responsabilidade social e ambiental. Benefícios em termos de colaboradores também é bastante positivo porque torna as equipas muito mais unidas. Quando fazíamos os jantares o Save the City as equipas misturavam colaboradores de várias secções desde proprietários e diretores dos hotéis aos colaboradores da lavandaria ou da copa. E envolvia os seis hotéis juntando pessoas que só se conheciam por telefone e ficaram com um contacto muito mais direto depois de estarem naquela iniciativa. Passaram a conhecer-se com uma outra abordagem. Em termos de equipa sentiu-se uma grande união. Relativamente aos benefícios fiscais, também os utilizamos, claro

**Que benefícios fiscais usam?**

**AC:** É a amortização dos benefícios fiscais em sede de IRC. Quando fazemos doações de bens, as empresas podem atribuir um valor simbólico ao artigo e depois é menos esse valor que é pago no IRC da empresa

**Relativamente à satisfação dos clientes, estas iniciativas chegam à perceção dos hóspedes?**

**AC:** Os clientes que já estão sensibilizados para estas temáticas procuram e vão à nossa página e quando fazem reservas podem perguntar e temos um suporte que lhes podemos indicar relativamente às nossas iniciativas. No Altis Avenida, que tem certificação ambiental, nós divulgamos. Temos uma brochura que está nos quartos e na receção e fazemos uma comunicação muito mais direta. Nesse hotel trabalha-se muito mais na comunicação para a Responsabilidade Social e Ambiental, os restantes hotéis só estará mesmo na página do hotel ou quando o cliente solicita essa informação. Nós temos as nossas ações de responsabilidade social e trabalhamos bastante nessa área, mas não as divulgamos da mesma forma. No Altis Avenida, não só divulgamos e fazemos questão de comunicar ao cliente as nossas ações, como pedimos aos nossos hóspedes para contribuírem.

**E há recetividade?**

**AC:** Sim, mas se forem clientes do norte de Europa há uma maior recetividade. Sentimos que a sensibilidade dos hóspedes tem vindo a crescer, as pessoas perguntam, questionam quais as nossas ações. Ficam curiosas para saber o que fazemos aos resíduos. Nós também temos a

campanha de recolha de rolhas de cortiça para a Quercus que reverte para a plantação de árvores autóctones. Temos a recolha de tampinhas de plástico que reverte para o Hospital Dona Estefânia e aqui também estamos mais perto da nossa comunidade porque o hospital vende este plástico e compra equipamento hospitalar. Com estas iniciativas tentamos estar mais perto da comunidade. Ao centro hospitalar de Lisboa entregamos chinelos de quarto que são usados uma única vez e que nós lavamos internamente e doamos sempre que nos pedem. Nós temos muita produção deste produto e damos sempre que nos pedem.

## **Apêndice 6: Hotéis Real**

Este grupo hoteleiro é composto por 10 unidades hoteleiras espalhadas pelo país em Lisboa, Cascais, Oeiras e Algarve. São estas: o Maxime Hotel, o Grande Real Villa Itália Hotel & Spa, o Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa, Real Marina Hotel & Spa, Hotel Real Palácio, Real Bellavista Hotel & Spa, Real Marina Residence, Hotel Real Parque, Hotel Real Oeiras e Real Residência.

Não existe no site do hotel qualquer menção à política de RSC da empresa, não sendo por isso perceptível a parceria entre o Grupo Real e a AHP, nem estão visíveis no site os selos We Share ou We Care. O único dos hotéis que no seu site próprio menciona algum tipo de certificação é o Maxime Hotel no que respeita à sustentabilidade ambiental com o selo Green Energy 0% CO2.

### **Entrevista:**

**Nome:** Sara Cristóvão

**Cargo:** Responsável pela pasta da Responsabilidade Social

**Modo e data de realização da entrevista:** Respostas recebidas por email a 27 de junho de 2019.

### **Há quanto tempo integram o programa Hospes e por que razão aderiram a esta iniciativa?**

Sara Cristóvão (SC): Aderimos em 2017 desde a nossa definição de política de responsabilidade social pois o programa Hospes vai ao encontro da nossa política que designamos como “Atitude que transforma” – Transformação Comportamental. A “Atitude que transforma” é complementada por duas áreas que se subdividem em Responsabilidade Social – Realmente Ajudar (política de doações, evento anual RS para colaboradores na comunidade, programa de voluntariado com periodicidade trimestral) e em Responsabilidade Ambiental (política de consciencialização de colaborador e cliente, participação na Earth Hour, evento anual para colaboradores na comunidade e programa de voluntariado). As nossas acções internas enquadram-se no programa We Care – Sustentabilidade Ambiental e We Share – Responsabilidade Social. Defendemos a “Política, Propósito e Valores – Alinhamento profundo com a Responsabilidade”.

### **Quais os *itens* mais doados pelo vosso hotel? Têm alguns números de doações disponíveis?**

**SC:** Os materiais que mais doamos são roupa de cama e material que resultam de renovações das unidades como é o caso de almofadas, colchões ou camas, entre outros. No ano 2017 encaminhámos cerca de 2400 *itens* equivalente a cerca de 18000€. Já no ano 2018 as nossas

doações quintuplicaram para um cerca de 99000€ o que revela o nosso esforço contínuo por sermos cada vez mais consequentes no contributo para a sociedade onde nos inserimos.

**Quais as motivações inerentes à doação de bens por parte do vosso hotel? Porquê doar?**

**SC:** As motivações das doações do Grupo Hotéis Real estão explícitas tanto na nossa missão e propósito como nos nossos valores. Temos responsabilidade para com os nossos colaboradores e pela comunidade em que nos inserimos pelo que acreditamos que, ao conseguimos apoiar a comunidade com material em boas condições, esse material terá uma nova vida (economia circular) e ajudará o desenvolvimento destas pessoas e das suas famílias. Uma vez que impactamos na sociedade temos o dever e a responsabilidade de apoiar no seu desenvolvimento e da mitigação das carências existentes. Para além disso a economia circular é um conceito em que acreditamos e tentámos desenvolver ao máximo.

**Qual a importância de iniciativas desta índole no âmbito dos vossos programas de Responsabilidade Social?**

**SC:** A responsabilidade faz parte da índole do Grupo Hotéis Real. A nossa ação a nível da Responsabilidade Social deve privilegiar o bem-estar dos nossos colaboradores e das comunidades onde estão inserimos e impactamos. O nosso foco é o Contributo positivo na sociedade. A nossa missão é proporcionar aos clientes e parceiros externos e internos, experiências com significado e valor, suportadas por um serviço de qualidade, que se traduza na sustentabilidade de negócio, no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores e num contributo positivo para a sociedade. E o nosso propósito é liderar uma transformação organizacional na hotelaria portuguesa, onde num negócio de pessoas para pessoas, são estas as que queremos acima de tudo cuidar e valorizar. Uma transformação suportada pelos seus colaboradores e validada pela sociedade, elevando a hotelaria a uma experiência de cidadania. Apoiamos a nossa política de responsabilidade social em valores claros como: a confiança, o otimismo, a responsabilidade (assumimos nas nossas mãos a confiança depositada, agir de forma responsável e autónoma em proveito das pessoas, empresa e sociedade) e a flexibilidade.

**Como encaram a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações através destas doações?**

**SC:** Acreditamos que as doações contribuem para a melhoria da vida das populações e geralmente apoiamos populações que sejam vizinhos das nossas unidades. No âmbito das nossas doações acreditamos suprimir as necessidades mais básicas. No entanto a nossa interação com a comunidade local é mais alargada pois tentamos sempre trabalhar na

capacitação da comunidade. Trabalho esse que acreditamos ser mais consequente e impactante.

**Conseguem ter a percepção do impacto social das vossas doações através deste programa? Caso consigam que tipo de percepção têm?**

**SC:** Este programa em concreto dá-nos informação de alguns indicadores importante tais como quantas associações apoiadas, quantas famílias usufruírem ou quantas casas equipadas. O relatório final do impacto das doações ao nível nacional é importante para analisar o alcance do apoio da hotelaria em geral. No entanto não nos é possível conhecer os impactos diretos das nossas doações de uma forma isolada. Acreditamos que o impacto social é muito positivo, mas não conseguimos quantificar o mesmo no âmbito do programa. Importa referir que todas as doações que fazemos, quer ao abrigo deste programa ou não são quantificadas e geridas por nós internamente. Todas as doações que fazemos são sempre direcionadas, numa primeira fase para colaboradores nossos interessados e só depois passam para a comunidade local.

Em termos de impacto, há doações que são através do programa Hospes e da AHP e há outras que são doações nossas e que são consideradas para efeitos de candidatura do programa Hospes. Aqueles que são diretamente connosco como a Refood ou algumas iniciativas que possamos ter e que vão ao encontro daquilo que são os objetivos do programa, essas não conseguimos ter uma percepção direta. Teríamos todo o gosto em perceber o impacto global porque percebemos a nossa pequenina parte apenas. No entanto, quando são ocasiões como os incêndios de Pedrogão em doamos uma grande quantidade de bens, acabámos por não ter o feedback direto do que é que resultou. Gostaríamos de perceber o que acontece quando nos juntamos a outros colegas ou a outras causas o impacto que isso tem em termos de grupo. Não percebemos o impacto do nosso trabalho diário na comunidade, mas quando somos muitos a ir a jogo acredito que o impacto seja muito maior. Nós temos um extenso programa de Responsabilidade Social anual no qual envolvem todos os nossos colaboradores. Ainda ontem estivemos cerca de 40 colegas a pintar os Bombeiros Voluntários de Albufeira numa iniciativa em que fomos a jogo com a Leroy Merlin e a Agritintas.

**Que outros tipos de doações fazem para além das efetuadas através do programa Hospes ?**

**SC:** No Grupo Hotéis Real privilegiamos a capacitação de pessoas e dessa forma acreditamos que o apoio monetário só deve acontecer após explorar outras ferramentas existentes e em casos específicos. Por isso muito dos nossos apoios passam pela troca de serviços (alojamento, restauração, salas de reuniões ou voluntariado em serviços, refeições diárias ou spa), ou com relação entre as nossas unidades, os nossos parceiros e os nossos fornecedores (permite-nos alargar as relações existentes e responder a necessidades concretas) ou com voluntariado de

colaboradores onde tentamos apoiar em causas de menor dimensão de 3 em 3 meses e em associações parceiras de forma a apoiar com força de trabalho. Todas as nossas unidades encaminham o seu desperdício alimentar para associações locais e temos uma das nossas unidades a preparar as refeições diárias para uma associação. Tentamos sempre ter uma relação estreita e duradoura com as associações que apoiamos. Só assim conseguimos ser consequentes com o apoio que fazemos.

### **Quais pensam ser as responsabilidades do hotel perante a comunidade onde estão inseridos?**

**SC:** A nossa missão é proporcionar aos clientes e parceiros externos e internos, experiências com significado e valor, suportadas por um serviço de qualidade, que se traduza na sustentabilidade de negócio, no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores e num contributo positivo para a sociedade.

O nosso propósito é liderar uma transformação organizacional na hotelaria portuguesa, onde num negócio de pessoas para pessoas, são estas as que queremos acima de tudo cuidar e valorizar. Uma transformação suportada pelos seus colaboradores e validada pela sociedade, elevando a hotelaria a uma experiência de cidadania. Desta forma as nossas responsabilidades passam por reduzir os impactos ambientais negativos o máximo possível quer pela promoção da reciclagem, redução de desperdício alimentar, redução de consumos de energia e água.

Do ponto vista social tentamos focar a nossa atuação em parcerias concretas e duradouras para conseguir que as mesmas sejam consequentes. Só assim será possível capacitar parceiros.

### **Há algum tipo de benefícios fiscais nestas doações?**

**SC:** Os benefícios da nossa política de responsabilidade social são a satisfação de cliente, aumento da felicidade dos colaboradores. Temos 3 pilares essenciais para a nossa Responsabilidade Social: 1º Colaborador, 2º Comunidade e 3º Cliente. Para além de todos os pontos positivos acima mencionados também existem benefícios fiscais que são revistos caso a caso

### **Doação 2018 – Cerca de 99000€**

#### **Número de itens**

Alojamento: 16

Alojamento – Vouchers: 12

Bens materiais: 196

Colaboradores: 195



Monetário: 14

Participantes: 391

Refeições: 39677

Roupa de cama: 3352

Sala: 12

Spa – Vouchers: 1

Refeições ações internas: 50

Refeições – Vouchers: 11

Árvores – plantação: 20

**Total 43947**

## **Apêndice 7: Hotéis Vila Galé**

O Grupo Vila Galé foi criado em 1986 e conta, atualmente, com 34 unidades hoteleiras sendo 25 destas em Portugal e 9 no Brasil. Em Portugal, os hotéis localizam-se no Algarve, em Beja, em Évora, em Elvas, em Oeiras, em Cascais, em Sintra, na Ericeira, no Estoril, Lisboa, Coimbra, Porto, Braga, Douro e Madeira. No Brasil, esta cadeia conta com unidades hoteleiras no Rio de Janeiro, Fortaleza, Caucaia, Salvador, Pernambuco, Touros e Angra dos Reis.

Este grupo hoteleiro dedica-se à exploração e gestão de todas as suas unidades hoteleiras e conta com 7454 quartos e 15286 camas dando emprego a cerca de 3200 colaboradores. No seu site, na apresentação da empresa refere a sua política de sustentabilidade manifestando o compromisso de respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente. Relativamente à sustentabilidade, para além de mencionar as medidas tomadas aponta os galardões e certificações ambientais e sustentáveis, como a certificação de Eco-Hotel ou o galardão Green-Key.

No que diz respeito à responsabilidade social, o Vila Galé destaca as iniciativas de dimensão solidária que desenvolve. Este grupo hoteleiro desenvolve iniciativas a vários níveis, desde a doação diária de refeições a instituições, à doação de 50 cêntimos a instituições de solidariedade por cada questionário de satisfação preenchido por clientes ou a organização de iniciativas que envolvem os colaboradores em ações solidárias. Por outro lado, é referida a cedência das instalações para ações de colheita de sangue, a contratação de empresas de economia social na prestação de serviços e a contratação inclusiva.

É também mencionada a doação de bens como o mobiliário, fardas, têxteis ou loiça por ocasião das remodelações que são feitas nos vários hotéis, não sendo, no entanto, mencionado o programa Hospes ou a parceria com a AHP. Ao contrário do que acontece na área da sustentabilidade, não é mencionada qualquer certificação ou galardão na área da SER, nomeadamente os selos We Care, We Share.

### **Entrevista**

**Nome de quem responde:** Mariana Marcelino

**Cargo de quem responde:** Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos

**Modo e data da realização da entrevista:** Via email recebido a 24 de maio de 2019

### **Há quanto tempo integram o programa Hospes?**

Mariana Marcelino (MM): A Vila Galé atua nesta área junto da AHP desde 2013.

### **Quais os itens mais doados pelo vosso hotel?**

**MM:** Na sua maioria, as doações que fazemos são de colchões e lençóis.

Não temos, neste momento, número de doações disponíveis. No entanto, podemos confirmar que fazemos doações periódicas desde o ano em que nos juntamos a esta causa e que neste momento estamos num processo de doar colchões.

**Quais as motivações inerentes à doação de bens por parte do vosso hotel?**

**MM:** Achamos essencial ajudar. Faz parte de nós como empresa. Levamos a cabo uma série de ações solidárias que, normalmente, não divulgamos para o exterior, mas conduzimos, com muito orgulho. É também importante ter em consideração o ambiente e a comunidade que nos rodeia. Se pudermos contribuir de alguma maneira para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, doamos, respondemos a pedidos e atendemos a eventos que nos permitem criar uma atenção dos nossos colaboradores para estas causas.

**Qual a importância de iniciativas desta índole no âmbito dos vossos programas de Responsabilidade Social?**

**MM:** Cada vez mais, os programas de Responsabilidade Social são importantes para as organizações. Somos, em 2019, pessoas mais informadas e atentas a tudo o que se passa à nossa volta, quer seja no nosso país ou fora dele. Por isso, procuramos incentivar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal dos colaboradores conseguimos um melhor apoio a iniciativas que contribuam para fomentar o bem-estar social, interna e externamente à empresa.

**Como encaram a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações através destas doações?**

**MM:** Ajudar faz parte da Vila Galé. As pessoas e a comunidade, no seu todo, que nos rodeiam são aquilo que faz de nós empresa. Somos feitos de pessoas e para pessoas, por isso, contribuir para a comunidade e melhorar a qualidade de vida de pessoas que precisam de apoio, em situações de infortúnio nas suas vidas, é crucial para a Vila Galé.

**Conseguem ter a perceção do impacto social das vossas doações através deste programa? Caso consigam que tipo de perceção têm?**

**MM:** Conseguimos ter perceção do impacto social das nossas doações através de feedback da AHP, que nos informa constantemente das necessidades de certas instituições e nos relata a quem são dados os nossos donativos e qual a receção das instituições.

Temos uma perceção muito positiva, tanto em relação aos colaboradores da Vila Galé, como das associações e pessoas que recebem esta ajuda.

**Que outros tipos de doações fazem para além das efetuadas através do programa Hospes?**

**MM:** No dia-a-dia, recebemos inúmeros pedidos de ajuda solidária. Normalmente, oferecemos vouchers para as associações poderem sortear e angariar fundos para os seus objetivos, assim

como oferecemos noites de estadia nos nossos hotéis, habitualmente sem qualquer custo, para ajudar famílias carenciadas ou projetos destas associações solidárias.

Fazem também parte do nosso orçamento anual, doações monetárias para causas específicas. Uma ação que costumamos tomar é a entrega de questionários pelos colaboradores dos hotéis Vila Galé e, por cada questionário respondido, angariamos dinheiro para doar a instituições como: Associação SOL, Casa de Acolhimento “Os miúdos” e muitas mais.

Estamos neste momento também no processo de criar uma parceria para reutilizar os sabonetes que são deixados nos quartos, praticamente novos, mas que não podem obviamente ser utilizados pelos restantes clientes.

### **Quais pensam ser as responsabilidades do hotel perante a comunidade onde estão inseridos?**

**MM:** Os hotéis do grupo Vila Galé pretendem ajudar a comunidade dos locais em que se inserem. Como sabem estamos espalhados por todo o país e, por isso, tentamos fazer chegar as nossas ajudas comunitárias ao máximo de regiões possível. Não existem pessoas a precisar de ajuda apenas onde nós as podemos ver e, por isso, é que nos ligamos a inúmeras associações solidárias por Portugal.

### **Há algum tipo de benefícios nestas doações?**

**MM:** Não existem benefícios fiscais nenhuns para a Vila Galé, advindos da Hospes. Mas a contribuição para uma causa solidária ajuda-nos internamente. Fazemos questão de atender sempre a estes pedidos. Recebemos muitos e, infelizmente, não podemos ajudar todas as instituições que nos contactam.

Ainda assim, respondemos a todos os pedidos, positiva ou negativamente, de forma a ficarmos com os contactos das pessoas e podermos analisar mais tarde de que forma podemos ajudar, ou se podemos contabilizar estas ajudas solidárias no ano seguinte. Celebramos este protocolo de cooperação com a AHP, pois os bens que doamos destinam-se exclusivamente ao uso das instituições protocoladas ou famílias que estas associações apoiam. Não procuramos qualquer proveito comercial destas doações.

## **Apêndice 8: Hotel Baía**

Construído em 1962, este foi o primeiro hotel a ser construído em Cascais. Continua a ser, desde a sua génese, um hotel familiar que conta com 113 quartos de várias tipologias. Nos seus valores aponta o Respeito como primordial e menciona o respeito não só pelos clientes, mas também pela comunidade e pelo planeta.

Quer na página de abertura do site do hotel, quer no separador sobre nós é dado bastante destaque à responsabilidade ambiental. Existe, inclusivamente, um separador do site no qual é explicada a política ambiental do hotel e onde é exposto o compromisso de redução do impacto ambiental do hotel. São mencionados os prémios e certificações como o Green Key, ou a certificação Green Leader do TripAdvisor. É incluído, quer na página inicial, quer neste separador o selo da AHP We Care. Não é mencionado o selo We Share, o qual também lhes foi atribuído pela AHP. Há uma pequena menção à vertente social na qual é referido o contributo para associações de beneficência através da doação de refeições, roupas e equipamentos. Apesar de não haver menção ao programa Hospes na sua vertente social, são mencionadas outras instituições como a Santa Casa da Misericórdia de Cascais, o Centro de Apoio ao Sem Abrigo (CASA), a Refood e os Bombeiros de Cascais.

### **Entrevista**

**Nome de quem responde:** Bruno Santos

**Cargo de quem responde:** Responsável pelo departamento de qualidade

**Modo e data de realização da entrevista:** Respostas por email recebido a 6 de junho de 2019.

**Há quanto tempo integram o programa Hospes e porque razão aderiram a esta iniciativa?**

**Bruno Santos** - Há 3 anos que integramos o programa HOSPES. Aderimos a esta iniciativa porque, uma vez que anualmente nos propomos a alcançar o galardão GreenKey atribuído pela ABAE, é natural envolvermo-nos em programas com o mesmo fundamento.

**Quais os itens mais doados pelo vosso hotel? Têm alguns números de doações disponíveis?**

**BS:** Diariamente são entregues à associação CASA 15 a 20 refeições. Duas a três vezes por ano são doadas à Misericórdia atalhados, roupas, mobiliário que é descontinuado.

**Quais as motivações inerentes à doação de bens por parte do vosso hotel? Porquê doar?**

**BS:** É objetivo da Administração fazer do Hotel Baia uma empresa com consciência social, que se preocupa com o meio envolvente. Todos os artigos que possam ser reutilizados e aproveitados em prol dos outros é uma vantagem ambiental e ao mesmo tempo permite alcançar algum conforto aos mais necessitados. Esta é a razão das doações feitas.

**Qual a importância de iniciativas desta índole no âmbito dos vossos programas de Responsabilidade Social?**

**BS:** Ajudar o próximo, reduzindo o desperdício e ao mesmo tempo ajudar o ambiente.

**Como encaram a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações através destas doações?**

**BS:** Se podemos ajudar os outros sem gastar dinheiro é natural fazê-lo. Os artigos e alimentos não têm de terminar a sua vida no lixo, se estão em bom estado e em boas condições devem servir o seu propósito alimentar e dar conforto.

**Conseguem ter a perceção do impacto social das vossas doações através deste programa? Caso consigam que tipo de perceção têm?**

**BS:** Através do feedback das associações que apoiamos. Felizmente não somos os únicos a ajudar e em conjunto conseguimos chegar a mais pessoas e é essa a mensagem que nos tem chegado das associações.

**Quais pensam ser as responsabilidades do hotel perante a comunidade onde estão inseridos?**

**BS:** Ajudar dentro das nossas possibilidades e disponibilidade. Os recursos são finitos e com custos elevados e por isso tentamos dar uma segunda vida ao que já não nos serve.

**Há algum tipo de benefícios fiscais nestas doações?**

**BS:** As doações são registadas como saídas das nossas instalações

## **Apêndice 9: Grupo NAU Hotels & Resorts**

Com dez 10 hotéis de 4 e 5 estrelas, este grupo hoteleiro distribui as suas unidades hoteleiras por Lisboa, Alentejo e Algarve. São os hotéis: Salgados Palace, Salgados Palm Village, Salgados Dunas Suites, Salgados Vila das Lagoas, São Rafael Atlântico, São Rafael Suites, Morgado Golf & Country Club, Salema Beach Village, Palácio do Governador e Lago Montargil & Villas.

No site do grupo não é feita qualquer menção à política de responsabilidade social ou ambiental, nem é referida qualquer certificação ou galardão nestas áreas. Não são visíveis os selos We Care ou We Share.

### **Entrevista:**

**Nome:** Francisco Santos

**Cargo de ocupa no Grupo NAU:** Coordenador de Qualidade, Ambiente e Segurança

**Modo e data da entrevista:** Respostas recebidas por email a 25 de junho de 2019

### **Há quanto tempo integram o programa Hospes e porque razão aderiram a esta iniciativa?**

Francisco Santos (FS): As diferentes unidades do Grupo NAU, Hotels & Resorts integraram o Programa Hospes em 2016. Previamente a esta integração já encaminhávamos todos os resíduos através de operadores licenciados. Ao tomarmos conhecimento do Programa Hospes não tivemos dúvidas de que deveríamos colaborar pelas seguintes razões:

- Contribuir para o Programa 1 Colchão, 1 Coração, na doação de bens que, embora ainda possam ter valor para quem precise, já não são úteis para os nossos hotéis;
- Aproveitar as sinergias geradas pela AHP, otimizando a nossa gestão de resíduos;
- Estreitar a colaboração com a AHP, reconhecendo a sua importância e em particular também do programa Hospes.

### **Quais os itens mais doados pelo vosso hotel? Têm alguns números de doações disponíveis?**

**FS:** Segue abaixo a listagem de doações das unidades do Grupo NAU no âmbito do Programa Hospes, em 2017 e 2018:

Colchões : 26

Lençóis e resguardos: 100

Cobertores, colchas e mantas : 20

Roupões: 50  
Cortinados: 100  
Tapetes: 80  
Diversos: 198  
  
Total: 574

**Quais as motivações inerentes à doação de bens por parte do vosso hotel?**

**FS:** A Responsabilização Social – permitir que bens em bom estado, mas que já não usemos, continuem a ser úteis e para instituições que lidam com pessoas necessitadas.

**Qual a importância de iniciativas desta índole no âmbito dos vossos programas de Responsabilidade Social?**

**FS:** Fulcral. É a principal iniciativa de responsabilização social do Grupo NAU e despoletou a possibilidade de aderirmos a outras iniciativas.

**Como encaram a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações através destas doações?**

**FS:** Com grande satisfação. Permitir melhorias nas condições de vida das populações mais necessitadas é um orgulho e um fator de motivação para todas as nossas equipas.

**Conseguem ter a perceção do impacto social das vossas doações através deste programa? Caso consigam que tipo de perceção têm?**

**FS:** Conseguimos, até pelo acompanhar dos momentos das recolhas. Sabemos a que instituições são distribuídos e temos a perceção que a entrega, por exemplo, de colchões, vestuário, ou brinquedos para crianças é muito importante para essas instituições e logo, para as pessoas assistidas.

**Que outros tipos de doações fazem para além das efetuadas através do programa Hospes?**

**FS:** Doamos rolhas no âmbito do Programa Green Cork da Quercus. Entregamos as rolhas de cortiça usadas, que seguirão para a Corticeira Amorim, valorizando resíduos e originando a redução das matérias necessárias. Paralelamente à quantidade de rolhas entregues por nós, a Quercus compromete-se a plantar sobreiros. Também doamos lençóis e toalhas que já não tenham hipótese de voltar a ser utilizadas por ninguém face ao seu estado, a associações que



cuidam de animais. Fazemos torneios de golfe solidários, cujas verbas revertem para os bombeiros.

**Quais pensam ser as responsabilidades do hotel perante a comunidade onde estão inseridos?**

**FS:** Temos responsabilidades perante a comunidade local. Além das doações, temos uma rede de fornecedores locais que constituem a grande maioria dos nossos fornecedores.

**Que benefícios retiram destas doações?**

- Fortalecimento da relação com os colaboradores
- Satisfação dos clientes
- Imagem externa

## **Apêndice 10: Hotel Neya Lisboa**

Esta unidade hoteleira situa-se no coração da cidade de Lisboa e conta com 76 quartos e uma classificação de quatro estrelas. O Hotel Neya Lisboa apresenta-se com um modelo de sustentabilidade bem vincado e que é explanado no próprio site. Entende esta unidade hoteleira que a gestão do hotel deve ser de uma sustentabilidade tripartida: a nível ambiental, económico e social. Assume-se o compromisso de contribuir para um turismo sustentável.

Na página inicial do site é mencionada com frequência a palavra sustentabilidade e existem separadores dedicados à sustentabilidade ambiental e à responsabilidade social. No que respeita à sustentabilidade o Hotel Neya promove como objetivo ter uma pegada ecológica positiva. Para tal, há uma adoção de boas práticas diárias que passam pela gestão eficiente do consumo de água e eletricidade, bem como do consumo de produtos locais e frescos da época.

Relativamente à responsabilidade social, este hotel pretende ter um impacto positivo na sociedade. Neste sentido, o Neya Lisboa desenvolveu várias parcerias com instituições de solidariedade social e adotou medidas de desenvolvimento social na sua gestão. Para além das doações ou contribuições, também se disponibilizam a dar tempo e a canalizar recursos para diferentes causas. Mencionam, ainda na sua página, a parceria com o Centro Hospitalar de Lisboa Centro.

No rodapé de qualquer dos separadores abertos, estão visíveis as várias certificações do hotel e estão presentes os selos We Care e We Share do programa Hospes da AHP.

### **Entrevista:**

**Nome:** Pedro Teixeira

**Cargo de quem responde:** Responsável pela qualidade, ambiente e segurança

**Modo e data de realização da entrevista:** Realizada por telefone a 20 de maio de 2019.

**Há quanto tempo o Hotel Neya integra este programa Hospes da AHP?**

Pedro Teixeira (PT) Foi desde o início, já tem cerca de 4 anos

**Quais são *ítems* mais doados pelos vossos hotéis?**

**PT:** Sendo o hotel sendo relativamente novo (tem cerca de 7 anos e meio) não temos grandes bens como camas ou colchões para doar, o que temos doado ao abrigo do programa Hospes tem sido roupa de casa de banho e de quarto. Ou seja, toalhas e lençóis, almofadas, loiça, berços, têxteis de mesa (guardanapos e toalhas de pano). A primeira doação que fizemos foi em 2016. Desde então já fizemos 10 doações.

### **Que motivações estão inerentes nestas doações?**

**PT:** O nosso hotel funciona de acordo com o conceito de sustentabilidade. Temos diversos tipos de certificações ambientais, sociais e ao nível da segurança e qualidade. Por isso, o hotel tem na sua génese, e desde a sua abertura, uma política de responsabilidade ambiental e social e para isso desenvolvemos diversas ações e damos apoio a diversas instituições sociais. O nosso principal foco de apoio são as crianças e temos parcerias com 5 associações todas relacionadas com crianças. Prestamos o mais diverso tipo de apoio, como a doação e angariação de bens, disponibilização de salas de eventos, temos o projeto Quarto Solidário que é com o Centro Hospitalar de Lisboa Centro no qual o Neya oferece alojamento a famílias carenciadas quando têm os filhos nos hospitais em Lisboa. Os gabinetes de ação social destes hospitais fazem-nos o pedido de alojamento e o Hotel Neya oferece. E temos outros tipos de ações como a oferta de bens alimentares, damos os excedentes do pequeno almoço. Quando estas associações têm eventos no Natal ou no Dia da Criança também oferecemos bens alimentares. Quando a AHP lançou este projeto, nós automaticamente fizemos a adesão em duas situações: uma é a questão social de oferecer os bens que ainda estão em bom estado e podem ser usados; a segunda questão está relacionada com o facto de estes bens, se não fossem oferecidos, serem considerados resíduos e também entra a parte ambiental na redução dos resíduos. Assim, estes bens não se transformam em resíduos, permanecem como bens.

### **Qual é a importância destas iniciativas no âmbito dos vossos programas de responsabilidade social?**

**PT:** Damos uma importância elevadíssima. O hotel funciona sob o conceito de sustentabilidade no dia a dia e desde o dia em que abriu. Temos várias certificações e um dia-a-dia em que todas as nossas ações têm muito a ver com as questões ambientais e sociais. Não são apenas algumas ações é a nossa realidade diária. Temos implementado um sistema de gestão de qualidade ambiental, em segurança e responsabilidade social no hotel, fazemos parte do Grace e somos certificados pelas normas ISO, além de outras mais específicas ao nível da hotelaria. As normas ISO e as restantes certificações obrigam a um dia-a-dia com uma definição clara de objetivos, metas e resultados de ações, de formação do pessoal, de sensibilização do pessoal, dos nossos hóspedes. Estas questões sociais fazem parte do funcionamento do hotel.

### **Como é que encaram a possibilidade de, através destas ações, contribuírem para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde e inserem?**

**PT:** Estamos localizados em frente ao Hospital Dona Estefânia por isso foi fácil definir o nosso alvo maioritário de apoio. Damos apoio a outras situações, mas fundamentalmente as parcerias que temos são com associações para crianças. Ou seja, consideramos, à nossa escala, e somos só um hotel de dimensão média, que é muito importante ter um impacto positivo na sociedade envolvente ao hotel. Daí a parceria inicial com o Hospital Dona Estefânia que depois foi alargada a centro hospitalar Lisboa Centro (que são 5 hospitais, todos aqui na zona: Alfredo da Costa,

Capuchos, Santa Marta, São José e Estefânia). Localmente e falando na Junta de Freguesia de Arroios e na cidade de Lisboa também damos outro tipo de apoios à comunidade envolvente. Colaboramos regularmente com a Junta de Freguesia de Arroios apoiando a ação social. No Natal, a Junta de Freguesia de Arroios fornece cerca de 350 cabazes de natal a famílias carenciadas, o Hotel Neya no último natal ofereceu toda a quantidade de farinha, sal e açúcar desses cabazes. Para a Junta de freguesia há diversos pedidos ao longo do ano aos quais damos apoio. A Fundação Ronald McDonald, que é perto do hotel, também é uma das que oferecemos bens alimentares, além de outros bens. Tentamos manter aqui uma relação de proximidade com as associações que ficam na proximidade. Tentamos ajudar ao máximo a sociedade local

### **Conseguem ter a perceção do impacto social destas doações?**

**PT:** Não, nós como não temos uma certificação na parte da responsabilidade social não conseguimos. Não temos uma ISO, não temos avaliado o impacto. Nós temos registado tudo o que oferecemos, em número de unidades, em peso e as datas, temos registado as opiniões e as respostas que recebemos dessas associações, também temos conhecimento da comunicação efetuada quer por essas associações, quer pela divulgação feita por entidades como a AHP. Nós monitorizamos a comunicação que fazem sobre nós. Mas não temos nenhuma ferramenta que meça o impacto.

### **Conseguem ter a perceção, mesmo sem medir?**

**PT:** Dependendo dos casos e da proximidade que temos com as associações. Por exemplo, a casa Ronald McDonald: nós vamos frequentemente à casa com colaboradores nossos para os sensibilizar e entenderem porque é damos estes apoios e a razão do esforço que fazem. Essas e outras visitas permitem-nos ter contacto com os residentes e temos os comentários dessas pessoas. Dessa forma conseguimos perceber que a nossa ajuda é eficaz e uma ajuda importante. Mas com o programa Hospes, a AHP é que identifica as instituições e depois envia-nos cá a associação que levanta os bens, mas não os conhecemos e não conseguimos perceber como são impactadas. Em outras ocasiões conseguimos perceber. Quando oferecemos salas de evento para alguma instituição, o evento é feito cá e temos a perceção. Os tais bens angariados pelo nosso pessoal no Natal passado, quando fomos à instituição tivemos oportunidade de conhecer duas mães. Agradecem-nos, vimos a dispensa e juntamos os nossos alimentos à dispensa, mas não percebemos mais do que isso.

### **Que benefícios retiram destas doações?**

**PT:** Nós não temos estas doações muito profissionalizado, mas ao nível interno dos colaboradores é muito gratificante. A maior parte do nosso pessoal que é envolvido nestas ações sente um grande reconhecimento. O projeto mais importante talvez seja o Quarto Solidário porque nós, por vezes, durante alguns dias temos cá uma família e o reconhecimento é imenso porque gostam de sentir o reconhecimento da família naquele momento. Temos algumas famílias que posteriormente voltam a Lisboa e nos vêm visitar e o nosso pessoal sente o impacto que

tem este apoio e isso é muito importante. A nível de clientes, os benefícios são relativos porque os clientes não têm muito conhecimento das nossas ações sociais porque, ao contrário da área ambiental, não comunicamos aquilo que fazemos. A nível ambiental comunicamos intensivamente aquilo que fazemos de modo a sensibilizar os nossos clientes a poupar água, a separar resíduos ou a andar de bicicleta. Na parte social não temos uma comunicação tão forte. Ainda assim, reconhecemos que esta comunicação também é importante para sensibilizar outros hotéis e outras pessoas. Sendo membro do Grace, os nossos pares também reconhecem o Neya como um exemplo. Ou seja, também vantagens a nível de mercado. Na parte de vendas também é importante. Nós temos dois tipos de serviços mais importantes que são o alojamento e os eventos e também é reconhecido por parte das organizações que as nossas ações beneficiam a sociedade. Há organizações que recorrem ao Hotel Neya porque o nosso hotel tem estas ações porque sabem que fazendo um evento aqui têm a garantia que estão a usar uma entidade que tem impacto a nível social e ambiental. Financeiramente e economicamente também existe retorno destas ações. Nós temos uma franja de negócio por sermos assim.

## **Apêndice 11: Details Hotels & Resorts**

Este grupo hoteleiro foi fundado em 2009 e conta com cinco hotéis no Algarve: o Aqua Pedra dos Bicos, o Califórnia, o Topázio Mar, o Vale D'El Rey e o Velamar. O site do hotel, na sua página inicial, não menciona informação sobre as políticas de responsabilidade social e ambiental, mas dedica um separador de rodapé à Sustentabilidade Ambiental. Nesse separador, o grupo Details Hotels & Resorts refere a sua aposta no Turismo Sustentável e que as suas unidades hoteleiras operam de forma cada vez mais sustentável através do desenvolvimento de boas prática, da melhoria de processos e da realização de produtos ecológicos. Não é feita qualquer menção a práticas de responsabilidade Social. No entanto, este grupo hoteleiro menciona ambos os selos (We Share e We Care) atribuídos pela AHP através do programa Hospes.

### **Entrevista**

**Nome:** Sara Lopes

**Cargo de quem responde:** Responsável Financeira

**Modo e data de realização da entrevista:** realizada telefonicamente a 12 de junho de 2019.

### **Há quanto tempo os vossos hotéis integram o programa Hospes?**

Sara Lopes (SL) - Tenho ideia de já fazermos desde 2016.

### **Quais as motivações inerentes às vossas doações?**

SL: Nós temos feito, ciclicamente, a renovação dos nossos hotéis e temos, efetivamente, alguns equipamentos que deixamos de utilizar, mas que estão em bom estado e, portanto, a ideia é poder reutilizar para quem necessita.

### **Quais são os itens mais doados?**

SL: Doamos maioritariamente colchões, mas também doamos algum mobiliário.

### **Que importância tem esta iniciativa no âmbito do vosso programa de responsabilidade social?**

SL: Tem bastante importância porque também é uma forma de os próprios colaboradores da empresa sentirem que estão a ajudar. Nós não doamos apenas às instituições, mas também apoiamos os nossos funcionários e quem necessita pode ficar com os bens. Há alguns colaboradores da própria empresa que acabam por necessitar, mas quer a empresa quer os funcionários acabam por sentir que estão numa empresa que também dá este apoio tanto a eles como a outras pessoas.

**Enquanto empresa como encaram a possibilidade de poder contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas?**

**SL:** Em termo de comunidade local faz com que a empresa fique reconhecida de uma forma positiva e isso vai influenciar o próprio recrutamento. Desta forma, os próprios colaboradores sentem que a empresa os apoia.

**Conseguem ter a percepção do impacto que essas doações têm na comunidade?**

**SL:** Algumas doações sim, conseguimos, mas depende um pouco das associações a quem doamos. Quando é diretamente aos colaboradores temos essa percepção, quando é às instituições, algumas destas dão-nos feedback, outras nem por isso. Agradecem-nos, mas nós perdemos um pouco o rumo das coisas.

**Quando efetivamente têm esse feedback, a que é que sabe, enquanto empresa ter essa percepção de que se está a melhorar a qualidade de vida das pessoas?**

**SL:** Além das doações nós temos algumas situações mais internas da empresa que têm a ver com tentarmos que as pessoas tenham melhores condições de vida. É sempre gratificante, tanto para a empresa como para os trabalhadores.

**É encarado como uma responsabilidade da empresa contribuir para essa melhoria?**

**SL:** Sim, sim.

**Que benefícios estas doações trazem para a empresa?**

**SL:** Em termos de benefícios fiscais não temos usado nada, muitas vezes fazemos as doações, mas não pedimos documentação para depois benefício fiscal. É mais o impacto da satisfação ao nível da empresa e dos colaboradores e dos próprios sócios, de não deitar ao lixo bens que estão em bastante bom estado.

## **Apêndice 12: Hotel Mundial – PHC Hotels**

Com 350 quartos, este hotel de quatro estrelas situa-se no coração da cidade de Lisboa. Inaugurado em 1958, este hotel passou por várias remodelações desde que abriu portas sendo a última em 2016. Este hotel integra o grupo PHC.

Não há qualquer separador ou menção às políticas de responsabilidade social do hotel no site, no entanto, O Hotel Mundial tem os selos do programa Hospes no rodapé do seu site, estando presentes o Selo We Share e o Selo We Care da AHP.

### **Entrevista**

**Nome:** Ana Parreira

**Cargo:** Departamento de Comunicação e Marketing

**Modo e data da realização da entrevista:** Realizada por email, respostas recebidas a 2 de setembro de 2019

**Há quanto tempo integram o programa HOSPES e porque e porque razão aderiram a esta iniciativa?**

**Ana Parreira (AP)** - O Hotel Mundial, e agora mais recentemente a PHC Hotels, marca proprietária e gestora do Hotel Mundial e Hotel Boutique Portugal e Decidimos aderir a esta iniciativa por sempre termos desempenhado um papel ativo em projetos de responsabilidade social. Tendo em conta que desta forma poderíamos aliar as ações de carácter social com uma entidade de renome, autoridade e credibilidade como a AHP, de que somos até associados, era um caminho/linha expectável e coerente.

**Quais os itens mais doados pelo vosso hotel? Têm números de doações disponíveis?**

**AP:** No nosso caso, alguns dos itens doados são colchões, roupas, mobílias, pequenos e grandes eletrodomésticos. Não temos exatamente os números, já que só há pouco tempo começámos a registar essa informação a nível quantitativo. No entanto, posso dar-lhe a título de exemplo que em 2018, apenas no item colchões, doámos 50 unidades. Juntamente com outros itens de que não disponho de números, as ações foram também distinguidas pela AHP com o selo We Share 2018.

**Quais as motivações inerentes à doação de bens por parte do vosso hotel? Porquê doar?**



**AP:** A PHC Hotels assume como missão estar presente e colaborar com as instituições e entidades locais de carácter social. Com hotéis situados no coração de Lisboa, sempre nos focámos em pertencer à comunidade da forma que nos for possível e que esteja ao nosso alcance. As doações são uma forma de contribuirmos para essa comunidade mais próxima, contribuindo com bens que são muitas vezes de primeira necessidade ou que permitem obter mais conforto e dignidade. Muitos dos itens que doamos, por sermos um hotel, talvez não sejam os que são mais facilmente doados pela restante comunidade, por isso, assumimos aqui um papel diferente na responsabilidade social.

**Qual a importância de iniciativas desta índole no âmbito dos vossos programas de Responsabilidade Social?**

**AP:** São de toda a importância. Apesar de não ser apenas esta a iniciativa que compõe o nosso projeto de responsabilidade social, ela tem um peso bastante grande no mesmo. É com este tipo de iniciativas, organizadas e produtivas, que podemos também definir os nossos próprios objetivos neste campo, sensibilizar os nossos próprios colaboradores e parceiros para uma matéria tão importante.

**Como encaram a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações através destas doações?**

**AP:** É um pouco como referi nas questões anteriores. Temos esse objetivo como missão, contribuir para a comunidade local. Saber que podemos contribuir com bens que não são tão acessíveis, quer pelo preço, quer pelo tipo de doações que normalmente se fazem, é bastante importante para nós. É um trabalho diário sensibilizar para estas questões e ao verem resultados as pessoas comprometem-se mais profundamente com as suas ações. Ver desenvolver as condições de vida da comunidade local, a par do nosso próprio crescimento é também uma preocupação da nossa marca.

**Conseguem ter a perceção do impacto social das vossas doações através deste programa? Caso consigam que perceção têm?**

**AP:** Não podemos dizer que sim neste momento, porque de facto, não temos acompanhado a fase posterior à doação à AHP.

**Que outros tipos de doações fazem para além das efetuadas através do Programa Hospes?**

**AP:** Contribuímos também para o Desperdício Zero e Refood através de doações de comida.

**Quais pensam ser as responsabilidades do hotel perante a comunidade onde estão inseridos?**

**AP:** Penso também já ter tocado neste assunto anteriormente. Nós temos bem presente o nosso papel junto da comunidade local e o desenvolvimento, ou melhoria das condições de vida da mesma, a par do nosso crescimento. Por isso, tentamos participar em várias ações de solidariedade, como doações ou até ações de solidariedade alinhadas com eventos temáticos como já aconteceu em anos anteriores, mas de forma mais pontual.

**Há algum tipo de benefícios fiscais nestas doações?**

**AP:** Não há qualquer benefício fiscal nestas doações.

## **Apêndice 13: União das Misericórdias Portuguesas**

### **Entrevista**

**Nome:** Natália Gaspar

**Cargo:** Responsável pela Turicórdia

**Data e modo de realização da entrevista:** Respostas recebidas por email a 3 de junho de 2019.

### **Qual a missão da Vossa instituição e qual a importância das doações?**

Natália Gaspar (NG) - A missão da União das Misericórdias Portuguesas (UMP) é ajudar quem mais precisa “fazendo mais com menos” e estabelecendo parcerias com o setor público e privado. A União das Misericórdias conta com mais de 40 anos de existência e apoia cerca de 400 Misericórdias ao nível nacional. As Misericórdias são instituições do setor social com mais de 500 anos de existência e que se apoiam nos acordos do Estado e nos serviços que a UMP disponibiliza às suas associadas. As doações sempre fizeram parte do quotidiano das instituições sociais, pois são de extrema importância tendo em conta os constrangimentos de carácter orçamental que as mesmas possuem. Cada vez mais as doações assumem um papel fulcral na atividade das Misericórdias e até da própria UMP devido aos inúmeros pedidos de ajuda que surgem da sociedade civil.

### **Há quanto tempo a instituição integra o programa Hospes?**

NG - A União das Misericórdias Portuguesas associou-se ao programa HOSPES da AHP desde do ano 2013

### **Que bens recebem?**

NG - Os bens até agora recebidos vão desde mobiliário (camas, estrados, colchões, mesas, cadeiras, candeeiros, cómodas, sofás, armários, etc..) a material têxtil ( almofadas, toalhas , lençóis, colchas, fronhas , mantas , resguardos, cortinados, edredões, capas, etc...) tudo o que diz respeito a materiais de hotelaria.

### **As doações têm aumentado?**

NG - Não.

### **Aquilo que recebem corresponde às vossas necessidades efetivas?**

NG - Nem tudo, mas quando assim é nós não vamos recolher e passamos a doação para outra instituição/entidade.

**Qual o impacto que as doações dos hotéis têm para a instituição? Há diferentes tipos de impacto ao nível social e financeiro?**

NG - O impacto é enorme porque as instituições de economia social como as Misericórdias vivem no limite da sustentabilidade para cooperar com as políticas sociais do Estado. Ora estes bens são apoios importantes para essa sustentabilidade. Cada cêntimo que podemos poupar neste tipo de bens é um cêntimo a mais para ajudar mais pessoas.

**Os bens que recebem dos hotéis contribuem efetivamente para a melhoria das condições de vida da vossa população? Que diferença fazem estes bens para a vida da instituição?**

NG - Os bens recebidos são muitíssimo importantes para a vida das instituições e melhora significativamente as vidas dos beneficiários desses bens porque ficam com condições mais modernas, mais confortáveis, mais dignas revertendo o dinheiro que seria gasto nesses bens para outros fins sociais não menos importantes,

**Poderão dar exemplos reais ou contar alguma história relacionada com estas doações?**

NG - Sim. Tal como referi anteriormente a UMP celebra um protocolo com AHP (Associação da Hotelaria de Portugal) em janeiro de 2013 cuja campanha solidária se designou por “UM COLCHÃO, UM CORAÇÃO” cujo objetivo era a recolha e entrega de colchões e outros bens associados à atividade de hotelaria. Curiosamente este protocolo não teve logo o impacto desejado. No entanto e infelizmente acontece a tragédia em outubro de 2017 em Pedrogão e nessa altura o espírito de solidariedade disparou de uma forma quase incontrolável, de tal modo, que chegamos a ter mais colchões do que camas para substituir/renovar. Efetivamente, este protocolo ganhou maior dimensão de outubro de 2017 a dezembro 2018, atualmente as doações abrandaram. É muitíssimo natural que as doações tenham ritmos diferentes e variáveis pois aquando uma tragédia a sociedade civil desperta mais o seu espírito solidário e as empresas a sua responsabilidade social.

**Que importância têm, para a vossa instituição, iniciativas de responsabilidade social como esta?**

NG- São iniciativas como as doações que permitem a sustentabilidade das instituições do setor social e solidário.

**Qual a relevância de um programa como o Hospes tem na sociedade?**

A responsabilidade da sociedade civil é fundamental para a coesão e inclusão dos mais pobres e mais necessitados; ora, quando essa responsabilidade é desenvolvida pela via correta, isto é, em articulação com as instituições dessa mesma sociedade civil que têm o necessário *know how* em sede de políticas de combate à pobreza e promoção da inclusão, o resultado é sempre virtuoso. E é sempre virtuoso porque no plano dos valores promove o cumprimento da Missão

de cada agente envolvido: dos hotéis que doam, da AHP que coordena, da UMP que distribui pelas associadas e das Misericórdias que reutilizam com pessoas concretas os bens doados.

## **Apêndice 14: Raríssimas**

### **Entrevista**

**Nome:** Inês Pedro

**Cargo de quem responde:** Departamento de comunicação

Data e modo de realização da entrevista: Respostas recebidas por email a 6 de junho 2019.

### **Qual a missão da V/ instituição e qual a importância das doações?**

Inês Pedro (IP):

- Promover a divulgação e informação sobre as doenças raras;
- Promover a gestão integrada do doente com doença rara;
- Promover uma diferenciação positiva no diagnóstico, referência, tratamento e acompanhamento dos doentes com doenças raras;
- Promover o conhecimento e a aquisição de competências na área das doenças raras.

### **Há quanto tempo a instituição integra o programa Hospes?**

IP: Não temos informação disponível

### **Que bens recebem?**

IP: Lençóis, edredões, toalhas

### **Aquilo que recebem corresponde às vossas necessidades efetivas?**

IP: Consideramos que as necessidades são muitas e temos presente que recebemos a ajuda que as entidades têm ao seu dispor

### **Qual o impacto que as doações dos hotéis têm para a instituição? Há diferentes tipos de impacto ao nível social e financeiro?**

IP: A importância do impacto traduz-se no tipo de bem doado, e na importância que ele detém no nosso serviço de apoio aos utentes.

### **Os bens que recebem dos hotéis contribuem efetivamente para a melhoria das condições de vida da vossa população? Que diferença fazem estes bens para a vida da instituição?**

**IP:** Os bens recebidos pelos hotéis são bens que usamos na vida diária da instituição, sendo que são bens com uma durabilidade comprometida pela utilização excessiva e diária dos mesmos, logo pela necessidade de renovação constante, podemos concluir que estas doações constituem de facto uma parte importante para a instituição.

**Que importância têm, para a vossa instituição, iniciativas de responsabilidade social como esta?**

**IP:** Pelo facto de termos uma quantidade de respostas sociais que integram um número significativo de utentes, que por sua vez implica custos variados, as doações constituem um fator determinante na gestão orçamental da instituição.

## **Apêndice 15: Banco de Bens Doados**

**Nome das pessoas que respondem:** Isabel Jonet e Vasco Silveira

**Cargo da pessoa que responde:** Presidente do Banco de Bens doados Coordenador do Banco de Bens Doados

**Modo e data de realização da entrevista:**

- Isabel Jonet : Entrevista telefónica a 17 de Maio de 2019

- Vasco Silveira: Respostas recebidas via email a 20 de maio 2019

**Qual é a missão da vossa instituição e que importância têm as doações?**

Vasco Silveira (VS) - O Banco de Bens Doados (BBD) faz parte da Entrajuda, a qual tem como missão capacitar instituições de solidariedade social de forma a fazerem mais e melhor o seu objetivo, através da distribuição de conhecimento (formação, apoio jurídico,...) das pessoas (bolsa do voluntariado, projectos solidários,...) , e de bens e equipamentos (Banco de Bens Doados)

**Há quanto tempo a instituição integra o programa Hospes?**

VS - A Entrajuda tem um protocolo assinado há alguns anos (2015) com a Associação de Hotelaria de Portugal que prevê a doação desta de colchões e outro equipamento hoteleiro em condições de reutilização

**3 - Que bens recebem?**

VS - Recebemos todo o tipo de bens não alimentares, na sua grande maioria bens novos. Recebemos frequentemente bens de instituições hoteleiras/ barcos de cruzeiros, que, dado os seus elevados níveis de exigência, estão nas melhores condições de utilização e podem ser reutilizados. (camas, colchões, móveis, têxteis hoteleiros de cama e casa de banho, etc). Recebemos também bens novos (têxtil hoteleiro) de fornecedores hoteleiros.

**As doações têm aumentado?**

VS - As doações recebidas têm sido estáveis ao longo dos últimos 5 anos.

**Aquilo que recebem corresponde às vossas necessidades efetivas?**

Isabel Jonet (IJ) – Neste tipo de instituições o que se recebe nunca corresponde às necessidades efetivas. O que nós temos é necessidades que nos são enviadas pelas instituições. O que conhecemos é aquilo que as instituições nos transmitem. E o que nos transmitem são sempre necessidades que nós nunca temos capacidade total de satisfazer. Aquilo que recebemos nunca



chega para aquilo que as instituições precisariam de receber porque nunca há a totalidade daquilo que as famílias necessitariam.

### **Qual o impacto que as doações dos hotéis têm para as instituições que apoiam?**

IJ – As doações dos hotéis são muito residuais. Só existem quando há renovações de mobiliários ou equipamentos e acaba por quase dar a resposta a pedidos que estão pendentes ou que temos de arranjar para determinada doação. Por exemplo, quando vêm colchoes *king size* nós não podemos distribuir porque as instituições não têm camas para essas dimensões e como não os podemos distribuir, não os podemos receber. As doações dos hotéis deveriam ser mais regulares na roupa de casa (lençóis e atalhados) e esse tipo de produtos que tem um grande desgaste e não pode ser usados, são muito importantes para as instituições, nomeadamente para os idosos acamados estas são doações que as instituições acolhem muito bem porque realmente têm uma grande necessidade de substituir esse tipo de produtos e não se importam de serem um pouco menos novos. os lençóis são muitas vezes usados como resguardos para as camas dos velhotes.

### **Há diferentes tipos de impacto ao nível social e financeiro?**

IJ – Este impacto é social, financeiro e também ambiental. Permite poupar recursos que podem ser consagrados para outro tipo de necessidades, mas também permite não destruir bens que de outra forma seriam conduzidos para destruição e que seria uma pena, dado que estão bons

### **Os bens que recebem dos hotéis contribuem efetivamente para a melhoria das condições de vida da vossa população? Que diferença fazem estes bens para a vida da instituição?**

IJ – Fazem diferença porque têm acesso a um conjunto de bens que não teriam. Portanto este conjunto de bens são fundamentais fazem mesmo diferença por uma razão muito simples: as instituições não têm que comprar algumas destas coisas e podem consagrar mais dinheiro para outras coisas.

VS - As doações dos hotéis têm impacto, dadas as suas características – têxtil lar, colchões e camas, e mobiliário de casa, nas vidas das pessoas mais necessitadas, que poderão viver em condições mais condignas. Não têm implicações significativas na vida do Banco de Bens Doados: potenciamos a nossa utilidade social, através da generosidade desses hotéis.

### **Poderão dar exemplos reais ou contar alguma história relacionada com estas doações?**

VS - Há cerca de seis meses fomos contactados pelos novos proprietários do antigo Hotel Eduardo VII, na Av. António A Aguiar, em Lisboa. O hotel ia sofrer uma completa remodelação e foi-nos oferecido praticamente todo o equipamento que lá se encontrava, quartos, salas, etc. teríamos, no entanto, que ser nós a organizar o levantamento de todos esses bens doados, a expensas do doador, num muito reduzido prazo, pois que as obras de renovação iriam começar dentro de uma semana. Assim “desmontámos” cerca de uma centena de quartos e espaços de

lazer correspondentes em meia dúzia de dias com uma equipa de funcionários do Banco de Bem Doados, e parcialmente, recorrendo a recursos externos.

**Que importância têm, para a vossa instituição, iniciativas de responsabilidade social como esta?**

IJ – Estas doações aproximam a comunidade e isso é muito importante. Só por isso já valeria a pena. Mas além disso, torna os hotéis mais conscientes da realidade social e, portanto, essas ações são muito importantes. Quando envolvem os clientes dos hotéis é ainda maior o sentido da responsabilidade social. São muito importantes este tipo de coisas. Então quando são divulgadas, são ainda mais importantes.

VS - A responsabilidade social das empresas e instituições que as leva a doarem bens, permite que os mesmos sejam de novo integrados na sua função original, servindo as pessoas mais necessitadas, capacitando as instituições que servem essas pessoas, e evitando impactos ambientais negativos da destruição desses bens. A responsabilidade social das empresas é a manifestação empresarial da sensibilidade social e ambiental que os quadros dessas empresas têm: uma empresa é feita de pessoas, e são estas que em última análise desenvolvem a atitude corporativa de Responsabilidade Social.

**A generosidade gera generosidade, quanto maiores as doações, maior é a consciência social?**

IJ – Generosidade gera generosidade, mas sobretudo dá o exemplo. Ao trazer exemplo dá boas ideias. Ao dar boas ideias há outro que fazem o mesmo. Quando começamos esta parceria com a AHP se calhar ninguém conhecia o banco de bens doados e hoje em dia são muitos que nos doam bens. Quando nos deram todo o recheio do Hotel Eduardo VII e nos deram tudo das camas aos espelhos foi porque confiaram em nós. Este tipo de ações gera confiança.

**Quando recebem todo esse material. Que impacto tem uma doação desse dimensão?**

IJ - Os donos do hotel ficaram radiantes com aquilo que puderam fazer sobretudo porque assistiram. Sempre que possível, nós fazemos uma entrega direta para evitar custos de transporte e para evitar que haja muito manuseamento do mobiliário que quanto mais mãos passam, mais se estraga. E aí viram as próprias instituições e sentiram realmente que isso ia fazer a diferença na vida das pessoas e das instituições. É muito gratificante. Nós temos sempre divulgação numa revista que é a *Hotel Shop* que é uma revista de uma empresa que é uma central de compras de hotéis. Os hotéis têm de saber onde podem doar, porque não só a generosidade que gera generosidade, é preciso que exista confiança nestas doações.

## **Apêndice 16: Vitae**

### **Entrevista**

**Nome:** Cláudia Silva

**Cargo:** Assistente social com funções de coordenação

**Data e modo de realização da entrevista:** Realizada telefonicamente a 26 de julho de 2019

### **Qual a missão da Vitae?**

Cláudia Silva (CS) - A nossa missão é ajudar a população vulnerável e em risco, em situação de exclusão social extrema

### **Há quanto tempo têm esta parceria?**

CS - Desde o início de 2018

### **Que tipos de bens recebem?**

CS - Recebemos colchões - que foi o que mais adquirimos até ao momento – chinelos, roupões, atoalhados e beneficiámos também de uns divãs.

### **Essas doações têm aumentado?**

CS – Estas doações acontecem conforme as nossas necessidades. Quando tenho alguma necessidade específica envio um email com o pedido e ou são satisfeitas ou o pedido fica a aguardar que exista essa disponibilidade

### **Aquilo que é doado corresponde às vossas necessidades efetivas?**

CS - Nós precisamos de muitas coisas, mas a nível financeiro aquilo que é doado colmata-nos, alivia-nos muito o esforço que fazemos. A Vitae tem três centros de resposta. Este centro onde eu trabalho é o que dá maior resposta, é uma resposta de emergência social para a o distrito de Lisboa. Acolhemos, só neste centro, 271 pessoas em situações de exclusão social extrema. Ou seja, comprar 271 colchões é impensável.

### **Que impacto têm estas doações para a vossa instituição?**

CS - Tem um grande impacto a nível financeiro, mas também a nível humano para termos condições para acolher estas pessoas. Já que temos uma resposta aberta na cidade, que tenhamos condições para as receber e acolher.

### **Os bens que recebem contribuem para a melhoria das condições de vida das populações que apoiam?**

CS - Claro que sim, a 100%. A nível humano e a nível de qualidade de vida.

**Há alguma história que se recorde em que receber um determinado bem tido um forte impacto na vida dessa pessoa?**

CS – Sim, para todos os 271 utentes há um forte impacto diário, desde os chinelos, ao roupão ou tolha. Nós para termos o centro aberto é impossível adquirir esse tipo de bens que nos são doados pelos hotéis.

**Dependem dessas doações para poder dar suporte aos utentes?**

CS – Dependemos, pelo menos 10% do nosso financiamento vem do mecenato. Para continuarmos abertos dependemos mesmo, mesmo, desses bens.

**Que importância têm para a Vitae estas iniciativas de Responsabilidade Social das empresas?**

CS – Cada vez mais os financiamentos são cortados e cada vez mais, se não fossem essas iniciativas essas instituições estavam fechadas há muito tempo.

**Para si enquanto colaboradora na vitae, que importância tem receber esses bens e perceber que conseguem melhorar a vida de algumas pessoas?**

CS - Estando nesta instituição, com os poucos recursos que nós temos, se não fosse o nosso caráter humano não seria possível fazer este trabalho. Ver que todos os dias podemos colmatar alguma necessidade ou esporadicamente, para nós é uma grande alegria. São pessoas com imensas necessidades que vêm com nada, são acolhidos numa instituição em que pouco tem e esses pequenos confortos, confortam-nos a eles e também a nós.

## **Apêndice 17: Bens de Utilidade Social (BUS)**

**Nome:** Maria João Morais Sarmento

**Cargo:** Secretária geral da Bus

**Data e modo de realização entrevista:** Realizada telefonicamente a 21 de maio 2019.

### **Qual é a missão da vossa instituição?**

Maria João Morais Sarmento (MJMS) - A nossa missão é colmatar a privação social

### **Esta parceria com o programa Hospes decorre há algum tempo?**

MJMS - Sim, já lá vão dois anos

### **Que tipo de bens recebem?**

MJMS - Às vezes camas, mas principalmente colchões. Não temos recebido atalhados nem roupa de cama, mas adorávamos receber. Normalmente os hotéis têm contratos com empresas que alugam esse tipo de serviços e já não têm roupas de casa próprias. Para nós seria um bem precioso.

### **Aquilo que recebem corresponde às vossas necessidades?**

MJMS - É complicado, nós somos um entreposto solidário. Nós não temos necessidades, as associações é que nos fazem os pedidos e portanto, conhecendo as instituições e as suas necessidades, não nunca corresponde às expectativas porque as associações precisam sempre de mais. É sempre pouco

### **Que impacto estas doações dos hotéis têm efetivamente?**

MJMS - Têm 100% de impacto. É o que as associações precisam. Colchões de solteiro, vão para tudo o que são residências, lares que precisam muito deste tipo de artigo, portanto o impacto é total. São coisas que têm sempre saída. O que não aceitamos são colchões *King Size*, de resto tudo o que nos é doado tem saída automática.

### **Estes bens têm diferentes níveis de impacto, a que níveis?**

MJMS - Ao não ter de gastar dinheiro nestes bens há sempre impacto financeiro. Não sabemos avaliar o impacto exato, porque é tão grande que ainda não o sabemos medir.

### **Os bens que recebem contribuem efetivamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas?**

MJMS - Sem dúvida. Imagine uma família que não tem nada? Tivemos uma senhora de etnia cigana sozinha com 9 filhos e todos a dormir no chão, imagine-se o que seria terem 9 colchões?

**Ao serem um entreposto, conseguem ter a percepção real da mudança que efetivamente acontece?**

MJMS - Às vezes sim, outras vezes não. Como são as associações que fazem os pedidos para as famílias que acompanham, às vezes conseguimos obter os ecos. As vezes dizem-nos que é uma mãe solteira que precisa de algum bem, nós doamos, mas não sabemos mais nada. Outras vezes em casos mais chocantes ou urgentes sabemos o impacto porque as associações nos dizem o impacto.

**Que sensação provoca saber que se consegue contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, de saber que essas crianças não dormem no chão?**

MJMS - O que quer que lhe responda? A sensação é sempre muito reconfortante. Se bem que se me perguntar qual o nosso objetivo máximo é um dia deixarmos de ser precisos.

**Que importância têm estas iniciativas de responsabilidade social das empresas?**

MJMS - Cada vez mais. Atualmente, cada vez mais faz sentido, nos dois sentidos: para as associações e para as empresas. Quantas e quantas iniciativas a nível empresarial salvam situações e melhoram situações e ajudam. Hoje em dia há muita mudança e muita possibilidade de melhoria graças a essa mudança dentro das empresas que são mais responsáveis e desenvolvem ações, põe a mão na massa e ajudam. Muitas associações têm melhorias graças a isso.

## **Apêndice 18: Comunidade Vida e Paz**

### **Entrevista**

**Nome:** Lucinda Caldeira

**Cargo:** Diretora Administrativa e Financeira

**Data e modo de realização da entrevista:** Realizada por telefonicamente a 20 de maio 2019

### **Qual é a missão da Comunidade Vida e Paz?**

Lucinda Caldeira (LC): A Comunidade Vida e Paz (CVP) tem como missão ir ao encontro das pessoas em situação de sem-abrigo ou vulnerabilidade social, no sentido de apoiar, motivar, acolher de forma a proporcionar um processo de mudança com vista ao seu tratamento e reinserção na comunidade

### **Há quanto tempo dura esta parceria com a AHP e o Programa Hospes?**

LC – Já tem alguns anos, dois ou três

### **Que tipo de bens costumam receber dos hotéis?**

LC – Não estamos a receber muitos, são doações pontuais. De vez em quando recebemos uma chamada, mas não é das parcerias mais ativas que temos neste momento. Muito esporadicamente, quando têm algum evento e têm bens para escoar contactam-nos. Temos tido colchões, lençóis, toalhas.

### **Esses bens correspondem às vossas necessidades efetivas?**

LC- Sim, a maior parte sim. Às vezes também recebemos amenities que são úteis. As toalhas e lençóis também dado que quando vão para a reinserção permite-nos substituir os que temos e já estão muito usados. Os roupões e os colchões, também.

### **Que impacto tem este tipo de doações dos hotéis?**

LC – O impacto é positivo e é uma mais valia porque são quantidades grandes, temos centros com muitos utentes e temos apartamentos de reinserção. O impacto é grande porque conseguimos renovar os lençóis e conseguimos ajudar quando saem do tratamento e montam casa. Almofadas que é um produto que também é conveniente renova, também. Sem esses donativos seria complicado.

### **O impacto é apenas social ou é também financeiro?**

LC – Sim, também terá impacto financeiro porque e nos derem colchões não temos de os comprar. SE nos derem almofadas, também. Enquanto alguns bens não iríamos comprar uma

vez que nos substituímos e ficamos melhor, há outro que teríamos mesmo de comprar se não houvesse a doação.

**Os bens que recebem contribuem efetivamente para a melhoria da qualidade de vida dos vossos utentes?**

LC- Sim, muitas vezes até há equipamento de casa que nos é dado novo e isso é importante. Permite uma melhor qualidade de vida. Se tivermos equipamento e os bens para podermos dar na reinserção ... se hotel nos der um plasma conseguimos substituir uma das televisões antigas. Tudo isso contribui

**Que importância têm para a vossa instituição este tipo de iniciativas de responsabilidade social?**

LC – Os donativos são muito importantes porque o estado só cobre cerca de 55 por cento de toda a nossa atividade, do nosso orçamento que é de 3.5 milhões de euros. A componente dos donativos, financeiros e não financeiros, são muito importantes porque não temos de gastar dinheiro. Há uma redução de custos ao reduzirmos os bens através das doações. Isso é um impacto muito importante. Todas as doações são importantes porque reduzimos custos, atualizamos as instalações, damos um melhor serviço, podemos satisfazer melhor os utentes na intervenção que fazemos.

**Consegue ter a perceção do impacto real desses donativos?**

LC- Muitas dessas doações vão diretamente para os nossos centros e nem sempre tenho oportunidade de assistir, mas quando esses donativos chegam aqui à sede da CVP vejo os sacos das toalhas ou lençóis e todos os centros têm necessidade desses bens. A minha sensibilidade não vai ao pormenor da interação com o utente. O primeiro impacto acontece quando usam nas nossas instalações e podemos melhorar o conforto desse utente com uma simples mudança de lençóis que para eles são novos. O bem-estar e autoestima acabam por mexer com eles.



## **Apêndice 19: Helpo**

**Entrevista:** Cláudia Francisco

**Cargo:** Comunicação institucional

**Data e modo de realização da entrevista:** Realizada por telefone a 28 de maio de 2019

### **Qual é a missão da Helpo?**

Cláudia Francisco (CF) – A Helpo trabalha em quatro países: Portugal, São Tomé, Moçambique e Guiné na área do desenvolvimento e focado essencialmente na educação e na nutrição

### **Há quanto tempo têm esta parceria com a AHP?**

CF - Sim, já há algum tempo e houve agora uma contribuição para a ajuda das populações afetadas pelos ciclones

### **Que tipo de bens costumam receber?**

CF - Da AHP recebemos lençóis e colchões e foi o que recebemos agora pela altura dos ciclones em Moçambique.

### **Já recebiam bens antes dos ciclones ou começaram a receber há pouco?**

CF - Sim tínhamos recebido bens anteriormente, dentro dos mesmos bens colchões e lençóis e atoalhados e agora foi reforçado

### **Esses bens que recebem correspondem às necessidades efetivas que têm?**

CF - Sim, sem dúvida. No entanto são bens que nos são sempre necessários, tendo aumentado ainda mais com esta questão humanitária dos ciclones. Nós também só recebemos aquilo que é necessário para nós e que podemos enviar para o terreno. Não acumulamos bens, porque não temos espaço

### **Que impacto têm estes bens na melhoria da qualidade de vida das pessoas que apoiam?**

CF - Tem um impacto muito positivo. Nesta situação em concreto tivemos pessoas que perderam casas e perderam tudo e conseguimos encaminhar também colchões para o hospital do Dombe, onde temos uma missão de emergência montada, na área da nutrição. Isto no primeiro ciclone na zona da Beira.

### **Há diferentes tipos de impacto, social e financeiro?**

CF - Claro que sim, com as doações nós conseguimos não ter esses gastos a nível financeiro, apesar de termos feito a campanha tanto em bens como na recolha de donativos monetários

dado que desta forma podemos adquirir os bens que não foram doados ou que não são possíveis de serem enviados de Portugal para lá.

**É mais fácil as pessoas doarem bens ou dinheiro?**

CF - As pessoas são mais recetivas à doação de bens

**Os bens que recebem contribuem efetivamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que apoiam?**

CF - Claro que fazem muita diferença. Nós enviamos material escolar, roupa e agora reforçamos com outro tipo de bens de primeira necessidade. Portanto, faz toda a diferença. Temos família com fome e sem roupa, e estas doações fazem diferença efetiva na sua vida.

**Têm alguma história que a tenha sensibilizado mais?**

CF - São vários os casos e todos estes da perda de tudo, onde as pessoas se abrigam em escolas e onde até conseguirem fazer as reconstruções das suas casas estes bens fazem toda a diferença. Conseguir ter uma cesta de comida que dá para um mês para uma família de seis pessoas, faz toda a diferença. Se as pessoas vivem do que cultivam nas hortas e as hortas desapareceram, não têm o que comer.

**Que importância têm as iniciativas de responsabilidade social das empresas para instituições como a vossa?**

CF - Tem um grande impacto. Há grandes empresas que se mobilizam em termos de tempo, com voluntários que nos puderam ajudar a carregar os contentores ou a fazer as caixas, como em termos de financiamento de grandes envios ou de materiais específicos que foram enviados e doados por indústrias específicas, por exemplo, de alimentação. Tal como os bens da hotelaria contribuem para o conforto destas pessoas.

## **Apêndice 20: IPO – Lisboa**

### **Entrevista**

**Nome:** Paula Rodrigues

**Cargo:** Administradora Hospitalar

**Data e modo de realização da entrevista:** Realizada telefonicamente a 31 de julho de 2019

### **Há quanto tempo dura esta parceria entre o AHP e o IPO?**

Paula Rodrigues (PR) - Dura há cerca de dois anos, desde o ano de 2017

### **Que tipo de bens costumam receber?**

PR - Atualmente não temos recebido muitas coisas, porque só faz sentido recebermos porque temos um lar de doentes, onde doentes em ambulatório ficam quando enquanto estão a fazer tratamentos continuados. Nomeadamente, doentes que moram longe, a nossa área de influência vai do algarve ao distrito de Santarém. Há doentes que fazem tratamentos diários e enquanto os fazem, podem ficar no nosso lar. Aí podemos ter algum mobiliário e alguns materiais que são usados também nos hotéis. Fora disso é muito complicado, temos de ter material muito específico, os nossos colchoes têm de ser revestidos com capas impermeáveis, as almofadas também. Os serviços de alimentação são prestados por uma empresa com características diferentes daquilo que é utilizado na hotelaria. Em termos de hospital, propriamente dito, a parceria acaba por ter uma amplitude reduzida porque há muitos bens que são usados nos hotéis e que aqui não podem ser. As cadeiras, por exemplo, têm de ser laváveis e não podemos ter uma cadeira estufada, de hotel. Eventualmente podemos colocar algum material em zonas administrativas. Aquilo que nos foi doado foram alguns sofás em tecido que coloquei no lar de doentes, mas mesmo lá levanta alguns problemas por causa da higiene. Também nos foram doadas mesas de cabeceira que também colocamos no Lar de doentes porque as dos serviços de internamento não podem ser dessas porque temos de ter outro tipo de mobiliário. O Hotel Altis também nos tem dado os chinelos de quarto que disponibilizam aos clientes e que se tiverem em bom estado são lavados e doados.

### **Tendo em conta as doações feitas ao lar, qual o impacto das doações?**

PR- Nós podemos substituir algum mobiliário que estava mais danificado por este mobiliário que veio dos hotéis e isso traduz-se em melhor conforto, melhora o ambiente, os doentes sentem-se mais confortáveis. No fundo, dá outra dignidade ao espaço. Mas há sempre a questão em torno do bem que está num hotel, os quartos de hotel são quartos grandes, no lar os quartos são

pequeninos e só podemos ter determinadas camas. Há uns anos, e antes do Hospes, quando o Hotel Estoril Sol foi desativado recebemos muito material que conseguimos colocar num dos pisos do lar de doentes porque os quartos eram maiores. Mas como os quartos dos outros três pisos são mais pequenos, não conseguimos trocar as camas por essas que já estavam bastante deterioradas. Mas tivemos de as manter porque os quartos só comportam camas de dimensões muito específicas. As camas dos hotéis, muitas vezes, também são mais baixas e por isso menos confortáveis para os doentes que têm mais dificuldade em baixarem-se. Há uma serie de limitações para uma instituição hospitalar como a nossa.

**Esses pequenos apontamentos ajudam as pessoas a sentirem-se menos num hospital e mais numa casa?**

PR – Sim, o mobiliário é completamente distinto daquele que existe nos serviços. Dá outra sensação e gostava efetivamente de ter possibilidade de ter o mobiliário dos hotéis se conseguíssemos ter a manutenção que têm os hotéis. Os hotéis têm manutenção e equipas de limpeza que gerem todo este processo. Nestes espaços temos de ter mobiliário funcional e que permita uma limpeza mais fácil, limpar tecido é mais complicado. Temos estes constrangimentos. Quando nos perguntam se queremos determinado equipamento tenho sempre de avaliar se são adequados ou não à finalidade a que se destinam, temos de ter também em conta que temos pessoas doentes que temos de salvaguardar de infeções ou contaminações. As regras de higiene, tendo em conta a nossa população, são muito exigentes.

**De alguma forma estas doações contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos vossos utentes?**

PR – Sim, acaba por ser bastante positivo porque melhora o conforto de quem está no lar. Tenho pena é que só consigamos ter no lar de doentes porque efetivamente os bens disponíveis que são usados nos hotéis não têm uma aplicação mais ampla. Mas claramente que se tivermos um sofá confortável embora seja em tecido e me cause alguns constrangimentos em termos de manutenção, é obvio que se traduz numa mais valia e numa perceção de conforto para os doentes

**Que importância têm para o IPO as iniciativas de responsabilidade social das empresas?**

PR – Temos algumas empresas a doarem-nos bens. A Parfois no ano passado fez-nos uma doação, tal como o Santander e a Vitacress, mas infelizmente as empresas não têm muitas iniciativas connosco. Temos mais particulares a desenvolverem iniciativas ou doações. Obviamente que tudo o que é angariado é útil. Nós com o Santander e já tivemos o mesmo com a Caixa Geral de Depósitos, temos quase uma linha aberta porque eles usam muito material de escritório que substituem com frequência. Quando precisamos de alguma coisa perguntamos se têm, depois temos é de tratar da questão do transporte.

**Nesse programa que têm com o Santander, recebem sobretudo material de escritório para os serviços administrativos?**

PR - Sim, para os serviços administrativos e para os gabinetes de consultas, mas são sobretudo secretárias. Em geral temos o mesmo problema com as cadeiras que são estofadas e se lá conseguem fazer a higiene porque são usadas pontualmente, nós aqui temos de garantir que as cadeiras possam ser limpas entre utentes

**O facto de terem esse material, que benefícios vos traz?**

PR - Muitas vezes não conseguimos investimento para este mobiliário e equipamentos porque o nosso orçamento já é integralmente consumido na prestação de cuidados, medicamentos, transporte de doentes ou recursos humanos. O nosso orçamento fica quase esgotado e as verbas para investimento são quase na totalidade desviadas para fazer melhoramentos nos serviços até porque somos um hospital que já tem muitos anos, vamos fazer 100 anos. Os investimentos que fazemos são nas obras de requalificação e fica muito pouco para este tipo de equipamentos. Temos contado com estas ajudas para irmos mudando o mobiliário e proporcionar quer aos utentes, quer aos nossos profissionais melhores condições de conforto e melhores condições de trabalho.

## Anexos

### Anexo 1: Os impactos positivos e negativos do turismo (Kreag, 2011)

Economic	
<b>Positive impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributes to income and standard of living</li> <li>• Improves local economy</li> <li>• Increases employment opportunities</li> <li>• Improves investment, development, and infrastructure spending</li> <li>• Increases tax revenues</li> <li>• Improves public utilities infrastructure</li> <li>• Improves transport infrastructure</li> <li>• Increases opportunities for shopping</li> <li>• Economic impact (direct, indirect, induced spending) is widespread in the community</li> <li>• Creates new business opportunities</li> </ul>	<b>Negative impacts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increases price of goods and services</li> <li>• Increases price of land and housing</li> <li>• Increases cost of living</li> <li>• Increases potential for imported labor</li> <li>• Cost for additional infrastructure (water, sewer, power, fuel, medical, etc.)</li> <li>• Increases road maintenance and transportation systems costs</li> <li>• Seasonal tourism creates high-risk, under- or unemployment issues</li> <li>• Competition for land with other (higher value) economic uses</li> <li>• Profits may be exported by non-local owners</li> <li>• Jobs may pay low wages</li> </ul>

Environmental	
<b>Positive impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection of selected natural environments or prevention of further ecological decline</li> <li>• Preservation of historic buildings and monuments</li> <li>• Improvement of the area's appearance (visual and aesthetic)</li> <li>• A "clean" industry (no smokestacks)</li> </ul>	<b>Negative impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pollution (air, water, noise, solid waste, and visual)</li> <li>• Loss of natural landscape and agricultural lands to tourism development</li> <li>• Loss of open space</li> <li>• Destruction of flora and fauna (including collection of plants, animals, rocks, coral, or artifacts by or for tourists)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degradation of landscape, historic sites, and monuments</li> <li>• Water shortages</li> <li>• Introduction of exotic species</li> <li>• Disruption of wildlife breeding cycles and behaviors</li> </ul>
--	--

Social and Cultural	
<b>Positive Impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improves quality of life</li> <li>• Facilitates meeting visitors (educational experience)</li> <li>• Positive changes in values and customs</li> <li>• Promotes cultural Exchange</li> <li>• Improves understanding of different communities</li> <li>• Preserves cultural identity of host population</li> <li>• Increases demand for historical and cultural exhibits</li> <li>• Greater tolerance of social differences</li> <li>• Satisfaction of psychological needs</li> </ul>	<b>Negative Impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessive drinking, alcoholism, gambling</li> <li>• Increased underage drinking</li> <li>• Crime, drugs, prostitution</li> <li>• Increased smuggling</li> <li>• Language and cultural effects</li> <li>• Unwanted lifestyle changes</li> <li>• Displacement of residents for tourism development</li> <li>• Negative changes in values and customs</li> <li>• Family disruption</li> <li>• Exclusion of locals from natural resources</li> <li>• New cliques modify social structure</li> <li>• Natural, political, and public relations calamities</li> </ul>

Crowding and congestion	
<b>Positive Impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizes sprawl</li> <li>• Concentrates tourist facilities</li> <li>• Old buildings reused for tourism</li> </ul>	<b>Negative impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congestion including interference with other businesses</li> <li>• Overcrowding – exceeding area capacity</li> <li>• Conflict</li> <li>• Overpowering building size and style</li> </ul>

Services	
<b>Positive Impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increases availability of recreation facilities and opportunities</li> <li>• Better standard of services by shops, restaurants, and other commerce</li> <li>• Improves quality of fire protection</li> <li>• Improves quality of police protection</li> </ul>	<b>Negative impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neglect of non-tourist recreation facilities</li> <li>• Effects of competition</li> <li>• Shortage of goods and services</li> <li>• Increases pressure on infrastructure</li> </ul>

Taxes	
<b>Positive impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Additional state and local sales tax revenue</li> <li>• Lodging tax revenue to city (or state)</li> </ul>	<b>Negative impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increases property taxes</li> </ul>

Community attitude	
<b>Positive impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heightens pride in community</li> <li>• Greater appreciation of local resources</li> </ul>	<b>Negative impacts:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heightens community divisiveness</li> <li>• Increasingly hectic community and personal life</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• More facilities and range of choices available</li> <li>• More interesting and exciting place to live</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creates a phony folk culture</li> <li>• Residents experience sense of exclusion and alienation over planning and development concerns</li> <li>• Feeling of loss of control over community future (caused by outsider development)</li> <li>• New building styles fail to "fit" community</li> </ul>
---	---

## **Anexo 2: Lista de hotéis que contribuem para o programa Hospes**

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. Altis Belém Hotel & Spa                        | 37. Intercontinental Lisbon           |
| 2. Altis Grand Hotel                              | 38. Neya Lisboa                       |
| 3. Altis Prime                                    | 39. Hotel, Olissippo                  |
| 4. America Diamonds Hotel                         | 40. Lapa Palace                       |
| 5. Bairro Alto Hotel                              | 41. Pestana Alvor Atlântico           |
| 6. Browns's Boutique Hotel                        | 42. Pousada Convento de Évora         |
| 7. Brown's Downtown                               | 43. Pestana Delfim Beach & Golf Hotel |
| 8. BW Hotel Santa Clara                           | 44. Pousada de Lisboa                 |
| 9. Comfort Inn Almedina Coimbra                   | 45. Quinta do Moinho de Vento         |
| 10. Crowne Plaza Porto                            | 46. Sana Lisboa Hotel                 |
| 11. Double Tree By Hilton Lisboa-<br>Fontana Park | 47. Sheraton Lisboa Hotel & Spa       |
| 12. Hotel Eurosol Leiria & Jardim                 | 48. Sofitel Lisbon Liberdade          |
| 13. Four Seasons Hotel Ritz Lisbon                | 49. Solar do Castelo                  |
| 14. Galo Resort Hotels                            | 50. Vila Galé Ericeira                |
| 15. Grande Hotel do Porto                         | 51. Vila Galé Ópera                   |
| 16. Holiday Inn Lisboa                            | 52. Vila Galé Porto                   |
| 17. Holiday Inn Lisbon-Continental                | 53. Hotel Santa Justa                 |
| 18. Hotel Avenida Palace                          | 54. Lisbon Marriott Hotel             |
| 19. Hotel das Salinas                             | 55. Vilalara Thalassa Resort          |
| 20. Hotel Durão                                   | 56. Areias do Seixo                   |
| 21. Hotel Ibis Budget Porto Gaia                  | 57. Hotel Princesa Lisboa Centro      |
| 22. Hotel Lisboa                                  | 58. Hotel Baía                        |
| 23. Hotel Lisboa Plaza                            | 59. Hotel Holiday Inn Porto Gaia      |
| 24. Hotel Marquês de Pombal                       | 60. Hotel Inn Express Oeiras          |
| 25. Hotel Mestre Afonso Domingues                 | 61. Hotel Almedina Coimbra Centro     |
| 26. Hotel Miraparque                              | 62. Hotel Aveiro Center               |
| 27. Hotel Mundial                                 | 63. Hotel Olissippo Oriente           |
| 28. Hotel NH Liberdade                            | 64. Stay Hotel Évora Centro           |
| 29. Hotel Porto Santa Maria                       | 65. Sana Executive                    |
| 30. Hotel Quinta da Marinha                       | 66. Stay Hotel Faro Centro            |
| 31. Hotel Quinta das Lágrimas                     | 67. Stay Hotel Guimarães Centro       |
| 32. Hotel Roma                                    | 68. Stay Hotel Torres Vedras Centro   |
| 33. Hotel Santa Maria                             | 69. Vila Galé Tavira                  |
| 34. Details Hotel & Resort - Hotel<br>Velamar     | 70. Hotel H10 Duque de Loulé          |
| 35. Hotel Vila Park                               | 71. Caloura Hotel Resort              |
| 36. Inspira Santa Marta                           | 72. Hotel Dom Carlos Liberty          |
|   | 73. Hotel Dom Carlos Park             |
|   | 74. Hotel Gat Rossio                  |

75. Salgados Vila das Lagoas	97. Vila Galé Ampalius
76. São Rafael Atlântico Hotel	98. Vila Galé Atlântico
77. Morgado Golf & Country Club	99. Vila Galé Cascais
78. Salema Beach Village	100. Vila Galé Cerro Alagoa
79. Hotel Real Palácio	101. Vila Galé Collection Palácio dos Arcos
80. Grande Real Villa Itália	102. Vila Galé Évora
81. Hotel Real Oeiras	103. Vila Galé Marina
82. Hotel Real Parque	104. Vila Galé Praia
83. The Vintage Lisbon	105. Vila Galé Coimbra
84. Hotel Salgados Palace	106. PortoBay Liberdade
85. Hotel Salgados Palm Village	107. Continental Hotels
86. Salgados Dunas Suites	108. Tryp Lisboa Aeroporto
87. São Rafael Suites	109. Mélia Braga
88. Palácio do Governador	110. Tryp Porto Expo
89. Hotel Real Bellavista	111. Tryp Porto Centro
90. Grande Hotel de Paris	112. Star Inn Porto
91. Hotel Star Inn Peniche	113. Tryp Leiria
92. Hotel Eurosol Alcanena	114. Tryp Lisboa Oriente
93. Pousada de Lisboa	115. Star Inn Lisbon
94. Eurosol Residence Hotel- Apartamento	116. Mélia Ria Hotel & Spa
95. Grupo Turim Hotels	117. Hotel da Música
96. Vila Galé Albacora	118. Dom José Beach Hotel

**Anexo 3: Lista de instituições beneficiárias do programa Hospes**

1. Amorama – Associação de Pais e Amigos de Deficientes Profundos
2. Associação Vale de Acór
3. Banco Alimentar da Madeira
4. Crescer na Maior – Associação de Intervenção Comunitária
5. Desafio Jovem
6. Girassol Solidário – Associação de Apoio dos Doentes Evacuados de Cabo Verde
7. Instituto para o Desenvolvimento Social dos Açores
8. União das Misericórdias Portuguesas
9. Associação Portuguesa para o Direito dos Menores e da Família - CresceRSCr
10. ADM Estrela - Associação Social e Desenvolvimento
11. Associação Bagos Douro
12. Associação Estrela Guia
13. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
14. Banco de Bens Doados - Entrajuda
15. Acreditar - Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro
16. Abraço - Associação de Apoio a Pessoas com VIH/sida
17. Fundação António Aleixo
18. PLAS - Plataforma Social de Odemira
19. Fundação AFID Diferença
20. Instituto da Imaculada Conceição
21. Solfraterno
22. ABLA - Associação de Beneficência Luso-alemã
23. ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda
24. BUS - Bens de Utilidade Social
25. Comunidade Vida e Paz
26. Cruz Vermelha Portuguesa
27. Santa Casa da Misericórdia de Coimbra
28. MJAC - Associação
29. Direção Geral dos Serviços Prisionais
30. Associação Social e Cultural da Tôr
31. Raríssimas - Assoc. Nacional de Deficiências Mentais e Raras
32. CATR - Centro de Apoio Temporário para Refugiados
33. Somos Nós - Associação para a Autonomia e Integração de Jovens Deficientes
34. CPR - Conselho Português para os Refugiados
35. Casa dos Rapazes
36. Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil
37. Centro Social Paroquial de São Salvador do Burgo de Arouca
38. Centro Social Paroquial do Amial
39. Fundação António Silva Leal
40. Associação Humanitária e Bem Fazer de São Paulo

41. Reencontro - Associação Social, Educativa e Cultural
42. TorreGuia - Cooperativa de Solidariedade Social
43. Associação Helpo
44. Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde
45. Associação Meninos de Oiro
46. VITAE - Associação de Solidariedade e Desenvolvimento Internacional
47. Dianova Portugal
48. Fundação José Relvas
49. AEIPS - Associação para o Estudo e Integração Psicossocial
50. APATI - Associação Promotora de Apoio à Terceira Idade
51. Associação Princesa Leonor - Aceita e Sorri
52. ARPI - Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos de São Julião do Tojal
53. Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários da Malveira
54. Gondomar - Associação de Intervenção Comunitária
55. Santa Casa da Misericórdia de Almada
56. Fundação Santa Rafaela Maria
57. Centro Social Paroquial Campo Grande
58. Lar de São Francisco
59. Tégua-Associação de Desenvolvimento Regional D'Entre Tejo e Guadiana
60. Centro Social e Paroquial de Alcântara
61. Confraria de São Vicente de Paulo
62. ARCIL - Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã

**Anexo 4: Histórico de doações 2013-2018**

<b>Ano</b>	<b>Descrição de bens</b>	<b>Total ano</b>	<b>Total 2013-2018</b>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almofadas <b>410</b></li> <li>• Camas e bases de cama <b>48</b></li> <li>• Cobertores e Colchas <b>25</b></li> <li>• Colchões <b>271</b></li> <li>• Peças de loiça diversas <b>50</b></li> <li>• Sofás <b>3</b></li> <li>• Tv e Leitor DVD <b>1</b></li> </ul>	808 bens doados	
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almofadas <b>1083</b></li> <li>• Chinelos <b>70</b></li> <li>• Cobertores, colchas <b>296</b></li> <li>• Colchões <b>30</b></li> <li>• Cortinados <b>11</b></li> <li>• Fronhas <b>445</b></li> <li>• Lencóis <b>655</b></li> <li>• Móveis <b>115</b></li> <li>• Roupões <b>70</b></li> <li>• Edredons e Sacos de edredon <b>67</b></li> <li>• Sommiers <b>10</b></li> <li>• Tapetes <b>71</b></li> <li>• Toalhas de mesa <b>31</b></li> <li>• Toalhas de rosto e banho <b>569</b></li> <li>• Trolley's <b>8</b></li> </ul>	3.531 bens doados	
<b>2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almofadas <b>525</b></li> <li>• Cobertores e Colchas <b>99</b></li> <li>• Colchões <b>517</b></li> <li>• Cortinados <b>84</b></li> <li>• Fronhas <b>573</b></li> <li>• Lençóis <b>428</b></li> <li>• Roupões <b>86</b></li> <li>• Sofás e cadeiras <b>127</b></li> <li>• Sommiers, camas <b>304</b></li> <li>• Tapetes <b>37</b></li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toalhas de banho <b>268</b></li> <li>• TV's <b>64</b></li> <li>• Móveis <b>35</b></li> <li>• Secadores <b>50</b></li> <li>• Berços <b>2</b></li> <li>• Palamenta <b>164</b></li> <li>• Diversos <b>198</b></li> </ul>	3.561 bens doados	<b>87063 bens doados</b>
<b>2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchões <b>625</b></li> <li>• Camas e Somniers <b>116</b></li> <li>• Roupa de cama <b>2.341</b></li> <li>• Almofadas <b>776</b></li> <li>• Roupões <b>159</b></li> <li>• Chinelos de quarto <b>520</b></li> <li>• Peças de vestuário <b>66</b></li> <li>• Atoalhados <b>2.707</b></li> <li>• Toalhas de mesa <b>130</b></li> <li>• Cortinados e tapetes <b>229</b></li> <li>• TV's <b>130</b></li> <li>• Mobiliário <b>746</b></li> <li>• Palamenta <b>4.134</b></li> <li>• Amenities <b>4.340</b></li> <li>• Equipamentos industriais <b>89</b></li> <li>• Abajours e candeeiros <b>148</b></li> <li>• Diversos <b>803</b></li> </ul>	18.059 bens doados	
<b>2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchões <b>641</b></li> <li>• Camas e Somniers <b>349</b></li> <li>• Lençóis e Reguardos <b>1.501</b></li> <li>• Fronhas <b>404</b></li> <li>• Almofadas <b>1.178</b></li> <li>• Roupões <b>212</b></li> <li>• Edredons e Cobertores <b>770</b></li> <li>• Chinelos de quarto <b>2.760</b></li> <li>• Peças de vestuário <b>372</b></li> <li>• Atoalhados <b>1.724</b></li> <li>• Toalhas de mesa <b>555</b></li> <li>• Cortinados e tapetes <b>971</b></li> <li>• TV's <b>9</b></li> <li>• Mobiliário <b>746</b></li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palamenta <b>852</b></li> <li>• Amenities <b>7.525</b></li> <li>• Equipamentos industriais <b>42</b></li> <li>• Abajours e candeeiros <b>142</b></li> <li>• Diversos <b>1.001</b></li> </ul>	21.754 bens doados	
<b>2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colchões <b>545</b></li> <li>• Camas e Somniers <b>491</b></li> <li>• Lençóis e Reguardos <b>4.062</b></li> <li>• Fronhas <b>5.557</b></li> <li>• Almofadas <b>1.834</b></li> <li>• Roupões <b>428</b></li> <li>• Edredons e Cobertores <b>2.786</b></li> <li>• Chinelos de quarto <b>3.145</b></li> <li>• Peças de vestuário e calçado <b>223</b></li> <li>• Atoalhados <b>4.229</b></li> <li>• Toalhas de mesa e guardanapos <b>1.926</b></li> <li>• Cortinados e tapetes <b>764</b></li> <li>• TV's <b>204</b></li> <li>• Mobiliário <b>1.477</b></li> <li>• Palamenta <b>1.272</b></li> <li>• Amenities <b>7.548</b></li> <li>• Equipamentos industriais <b>13</b></li> <li>• Abajours e candeeiros <b>835</b></li> <li>• Diversos <b>2.011</b></li> </ul>	39.350 bens doados	